

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Administración de Empresas

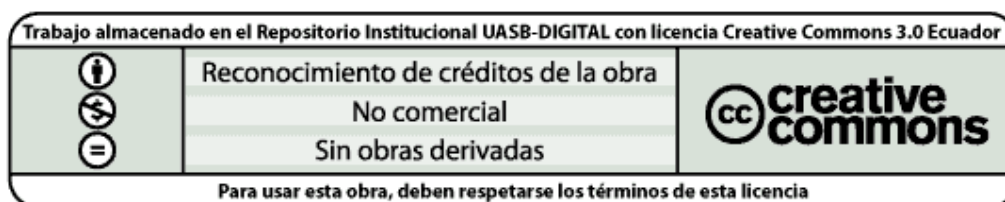
Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital.

Caso: Addconsulta del Ecuador S.A.

Autora: Cinthya Elizabeth Baquero Vallejos

Tutora: Cecilia Jaramillo Avilés

Quito, 2018



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Cinthya Elizabeth Baquero Vallejos, autora de la tesis intitulada “Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital. Caso: Addconsulta del Ecuador S.A., mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 08 de enero de 2018

Firma:

Resumen

La presente investigación analiza cómo el uso de las tecnologías de la información y comunicación brinda soporte a la gestión de las empresas, concretamente a aquellas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital. Por medio de la indagación sobre sus principales características de gestión, se profundiza en el diagnóstico situacional de la empresa Addconsulta del Ecuador S.A. para posteriormente establecer las herramientas tecnológicas que posibiliten la optimización de sus actividades y el aporte a su cadena de valor.

El acelerado desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y su capacidad de inserción en una organización, constituyen una estrategia para dinamizar su productividad y obtener una ventaja competitiva. Además, se establece la importancia de que la implementación de tecnología vaya de la mano de una planeación estratégica, evaluando decisiones interfuncionales, aprovechando recursos existentes y sobretodo oportunidades del entorno.

La implementación estratégica de las TIC en la relación empresa – cliente, se ve cristalizada en la aplicación de actividades propias del marketing digital: Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), marketing de contenidos, automatización de contenido, marketing de campañas, marketing para e-Commerce, Social media Marketing, email marketing, publicidad display, eBooks, juegos y otras formas de medios digitales, posibilitan la interacción con clientes externos; sin embargo, para que las empresas dedicadas a la prestación de estos servicios tengan mayor éxito, también es necesario que sus procesos internos vayan de la mano de los avances tecnológicos, para lo cual es pertinente identificar cuáles son, cómo funcionan y si pueden ser sujetos de mejora.

Como alternativa metodológica, este trabajo, propone un modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones, considerando la metodología QSOS, a partir del cual se sintetizan los criterios principales para la evaluación y selección de soluciones tecnológicas apropiadas para la gestión empresarial. Al final de la investigación se concluye cómo la adopción de herramientas tecnológicas en Addconsulta del Ecuador S.A. permitirá mejorar la gestión de la información y la automatización de actividades o procesos administrativos y de talento humano.

Dedicatoria

A mis padres Edwin y Martha, quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de mi vida y que con su infinito amor lograron cultivar en mí la perseverancia y el trabajo duro.

A mi esposo Diego, por una meta más en nuestro camino juntos.

Con todo mi cariño

Cinthya

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haberme acompañado a lo largo de este proyecto, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida plena, llena de aprendizaje, experiencias y mucha felicidad.

A mis padres Edwin y Martha, por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi esposo Diego, mi compañero de vida, por formar parte de ella, por brindarme total apoyo y sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A la Ingeniera Cecilia Jaramillo Avilés quien ha guiado esta investigación con dedicación y de manera oportuna.

A mis compañeros y amigos en especial a Lorena Rodríguez Beltrán, por haber compartido conmigo sus conocimientos y experiencias, por confiar y creer en mí.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron indirectamente en esta investigación, ya que invirtieron su tiempo y sus conocimientos para ayudarme a completar este proyecto.

Gracias...

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	10
Descripción del problema	12
Objetivo General.....	13
Objetivos específicos	13
Capítulo primero	14
Marco Teórico	14
1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	14
1.2 Gestión empresarial	17
1.3 Marketing digital	18
1.4 Estructura Organizacional.....	20
1.5 Análisis FODA	22
1.6 Cinco Fuerzas de Porter	24
1.7 Cadena de Valor	25
1.8 Metodología QSOS.....	27
1.9 Metodología de la investigación	28
Capítulo segundo	30
Gestión de las empresas que ofrecen servicios de marketing digital en el Ecuador	30
2.1 Generalidades	30
2.2 Oferta estándar de servicios	33
2.3 Problemática	34
Capítulo tercero	38
Diagnóstico Situacional de Addconsulta del Ecuador S.A.	38
3.1 Generalidades	38
3.2 Cartera de servicios.....	39
3.2.1 Diseño y desarrollo.....	40
3.2.2 Tráfico (Branding y Leads)	41
3.2.3 Medición.....	43
3.2.4 Creatividad	44
3.3 Cartera de clientes.....	44
3.4 Estructura de la empresa	45
3.5 Análisis Interno.....	47

3.5.1 Análisis FODA	47
3.5.2 Cadena de Valor	52
3.6 Análisis Externo.....	63
3.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	63
3.7 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	66
3.8 Evolución de las TIC en la gestión de la empresa	67
3.8.1 Diagnóstico del uso de las TIC	68
Capítulo cuarto.....	71
Las TIC en la gestión de la empresa	71
4.1. Modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones	71
4.2. Herramientas tecnológicas apropiadas para la gestión de la empresa	72
4.2.1 Problema 1	72
4.2.2 Problema 2.....	75
4.2.3 Problema 3.....	77
4.2.4 Problema 4.....	80
Capítulo Quinto	84
Conclusiones y Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Anexos.....	90
Anexo 1: Encuesta para la determinación de problemas internos.....	90
Anexo 2: Resumen de resultados aplicación de encuesta	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos clave para diseñar la estructura organizacional	21
Ilustración 2: Modelo cinco fuerzas de Porter	25
Ilustración 3: Cadena de valor genérica	26
Ilustración 4: Proceso General Metodología QSOS.....	28
Ilustración 5: Nivel de ventas	39
Ilustración 6: Organigrama	45
Ilustración 7: Cadena de Valor Addconsulta del Ecuador S.A.	53
Ilustración 8: Modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	49
Tabla 2. Matriz de Infraestructura tecnológica de la empresa en función de su cadena de valor	57
Tabla 3: Matriz resumen de requerimientos frecuentes	61
Tabla 4: Costo Servicio de Outsourcing	73
Tabla 5: Costo Contratación Asistente Administrativo Contable	73
Tabla 6: Metodología QSOS - Solución Tecnológica para Cálculo de Remuneración Variable y Compensaciones	74
Tabla 7: Cuadro de Costos Comparativo: E-learning vs. Capacitación Tradicional.....	76
Tabla 8: Metodología QSOS - Solución Tecnológica para Proceso de Reclutamiento y Selección	78
Tabla 9: Costo Proceso Interno de Reclutamiento y Selección	79
Tabla 10: Costo Proceso Externo de Reclutamiento y Selección	79

Introducción

La constante evolución que ha experimentado la tecnología en el último siglo, en especial, el desarrollo del internet ha convertido a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en herramientas fundamentales para el análisis, diseño y ejecución de los procesos y actividades empresariales.

El uso de éstas herramientas tecnológicas ha permitido a las organizaciones alcanzar beneficios significativos, entre los cuales se pueden destacar, la mejora de sus operaciones, el incremento en su participación de mercado, la optimización de recursos, la identificación adecuada de las necesidades del consumidor, entre otros; todo esto con el objetivo de diseñar y brindar mejores servicios no solo hacia el exterior de la organización sino al interior de ella. Así mismo, a través del uso de diversas herramientas tecnológicas, hoy en día es factible recopilar, procesar y analizar información, como soporte para la toma de decisiones.

Considerando la penetración que han tenido las TIC en las áreas de desarrollo empresarial, es de suponer que, el área de marketing no sea ajena a esta realidad y tenga su propia evolución tecnológica, buscando mejorar sus procesos y generando nuevas oportunidades de negocio.

En función de esto, es cada vez más común encontrar estrategias y campañas trazadas para dispositivos electrónicos como: computadoras, laptops, teléfonos inteligentes, Smart TVs, consolas de videojuegos y gadgets digitales, etc., aplicando tecnologías de amplio espectro como: sitios web, correo electrónico, aplicaciones web, aplicaciones móviles y redes sociales.

En este contexto, se realiza un análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital, enmarcado en dos disciplinas: las Ciencias Administrativas y las Tecnologías de la información.

Como punto de partida, en el capítulo primero se detalla el marco teórico que guía el presente trabajo de investigación, el cual comprende los siguientes términos: tecnologías de la información y comunicación, gestión empresarial, marketing digital, estructura organizacional, análisis FODA, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y

metodologías QSOS, con el propósito de facilitar al lector la comprensión del análisis que se realiza.

El capítulo segundo, comprende un análisis sobre la gestión de las empresas que ofrecen servicios de marketing digital en el Ecuador, partiendo del estudio de la evolución del internet y del marketing digital en país, para luego profundizar en el conocimiento de su oferta estándar de servicios y la problemática a la cual se enfrentan actualmente.

Al tratarse de una investigación basada en un caso específico de estudio, en el capítulo tercero, se efectúa el diagnóstico situacional de Addconsulta del Ecuador S.A., a partir de la descripción de su reseña histórica, cartera de servicios y estructura organizacional, de otra parte se procede con el análisis interno y externo de la organización a través del análisis FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis de la Cadena de Valor del mismo autor, para culminar con una evaluación de las TIC en los procesos de la empresa.

Sobre la base del diagnóstico situacional de la empresa, el capítulo cuarto plantea un modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones y las herramientas tecnológicas apropiadas para la gestión de Addconsulta del Ecuador S.A.

Finalmente, en el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Descripción del problema

Una de las principales preocupaciones que enfrentan las empresas en la actualidad, como consecuencia del avance tecnológico en el que se ven envueltas es la transformación digital¹, la cual ha obligado a estas a redefinir sus modelos de negocios con el propósito de mejorar la propuesta de valor para sus clientes y consumidores. Los cambios que esta conlleva conducen a analizar y establecer diversas estrategias que les permitan optimizar sus procesos organizacionales de tal forma que puedan ser competitivas en el mercado.

La transformación digital del negocio implica un cambio en la visión empresarial, una visión sostenible en el tiempo, que se fundamente en tres pilares claves: 1) las personas, 2) la gestión de la información, y 3) la comunicación digital²; pilares que conjugados entre sí permiten mejorar la gestión de la organización y generar una ventaja competitiva.

Con estos antecedentes, el presente trabajo de investigación busca contestar la siguiente pregunta: ¿Cómo el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) puede dar soporte a la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital?, caso Addconsulta del Ecuador S.A.

Addconsulta del Ecuador S.A. es una agencia de marketing digital especializada en brindar servicios de marketing y publicidad digital. Tiene sedes en Dinamarca, Ecuador y Perú y en esta última ha llegado a ser nominada como una de las tres mejores agencias del mercado de ese país; además llegó a ser la primera agencia digital en convertirse en Google Certified Partner en la región andina. Addconsulta del Ecuador S.A., es una Pyme que cuenta con fuertes conexiones con Dinamarca, lo cual asegura los más novedosos enfoques y herramientas para SEO (*Search Engine Optimization – Optimización de motores de búsqueda*) y SEM (*Search Engine Marketing – Mercadotecnia en motores de búsqueda*) principalmente; además de los más altos estándares de calidad en su trabajo, que se

¹ **Transformación digital.**- reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. (Rouse 2015)

² Archanco, Ramón. *Papeles de Inteligencia*. Recuperado el 19 de 01 de 2016, de <http://papelesdeinteligencia.com/pilares-de-la-transformacion-digital/>, 2015.

refuerza y crece positivamente con el apoyo de la experiencia de su par a nivel de Sudamérica.

Objetivo General

Analizar cómo el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) puede dar soporte a la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital.

Objetivos específicos

- Indagar cómo realizan su gestión las empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Addconsulta del Ecuador S.A., e identificar aquellos procesos que requieren la implementación de herramientas tecnológicas para contribuir al mejoramiento de su gestión.
- Analizar y establecer las herramientas tecnológicas más apropiadas para la gestión de la empresa, sus características y su aplicabilidad.

Capítulo primero

Marco Teórico

El marco teórico que guiará el presente trabajo de investigación comprende los conceptos y definiciones que se presentan a continuación, con el propósito de facilitar al lector la comprensión del análisis que se pretende realizar:

1.1 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

La transformación electrónica emprendida en la década de los años 70, se convirtió en el hito de partida para el florecimiento de la Era Digital actual. Los adelantos científicos en el campo de la electrónica ocasionaron la baja de los precios de las materias primas y el predominio de las Tecnologías de la Información que para ese entonces estaba compuesta por el software y la electrónica. Para inicios de los años 80, las constantes investigaciones en materia tecnológica permitieron la cohesión entre las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, ahora Tecnologías de la Información y Comunicación, dando paso con esto a una nueva conceptualización del procesamiento de la información.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio; incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Se explica que las TIC son una parte de las tecnologías que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Ecuador, en su reporte “Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo” entiende por TIC, todas las actividades relacionadas a hardware,

software, internet, telecomunicaciones y contenidos digitales³. Por su parte en un boletín de prensa⁴, el ente público menciona, que la importancia del desarrollo y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones radica en su aporte a la transformación de la matriz productiva del país a través de la transferencia y difusión de nuevas tecnologías, la generación de empleos calificados y la exportación de servicios. Ésta impacta de forma transversal y tiene efectos positivos sobre los demás sectores de la economía, induce aumentos de productividad empresarial y contribuye a diversificar la oferta exportadora, constituyéndose en el motor más importante del crecimiento económico del siglo XXI, contribuyendo con la reducción de la pobreza y las brechas sociales.

El desarrollo de las TIC dentro de un entorno globalizado ha revolucionado a la sociedad en todos los aspectos, desde facilitarle la realización de tareas hasta modificar la percepción de su realidad. En el caso específico de las organizaciones, no solo constituyen una forma de mejorar su productividad sino es un tema que puede permitirle generar una ventaja competitiva en el largo plazo.

Una adecuada implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC), incide en la maximización de ingresos, reducción de costos, mejora en el manejo de relaciones con clientes y proveedores, gestión del personal y oportunidad de una administración integrada⁵; sin embargo, más allá de lo citado, es primordial considerar que no basta con adoptar tecnología de vanguardia, ya que a corto o a largo plazo todas las compañías terminarán invirtiendo en lo mismo, lo ideal es que la implementación de tecnología vaya de la mano de una planeación estratégica, que permita evaluar decisiones interfuncionales, aprovechar recursos existentes y oportunidades del entorno, tomando en cuenta las necesidades inmediatas, de modo que la empresa logre alcanzar sus objetivos, por su puesto sin dejar de lado el factor humano que puede representar una barrera muy importante al momento de adoptar nuevas tecnologías.

³ Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. *Tecnologías de la información y comunicaciones para el desarrollo*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014.

⁴ Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. *Televisión digital, La innovación tecnológica en Ecuador*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015.

⁵ Chaverra Jhonatan & Valencia Alejandro. El papel de las tic en el entorno organizacional de las pymes. *Revista Trilogía*, 2012, 105 – 122.

Tal afirmación se sustenta a partir de que se describe la planeación estratégica como “un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”⁶

En síntesis, es esencial que los avances en el ámbito tecnológico vayan a la par con el desarrollo y gestión del conocimiento y la innovación constante; la clave radica en saber administrar la tecnología y adecuarla al correcto funcionamiento de la empresa, brindarle una particularidad y hacer que esta contribuya a la personalización y a la identidad de la organización⁷.

De acuerdo con los estudios realizados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés), sobre niveles de inversión tecnológica, acceso, uso e impacto de las TIC en los distintos sectores de la sociedad y de la industria, las tendencias principales TIC en América Latina irán hacia la revolución móvil, el incremento en el uso de teléfonos inteligentes, el crecimiento del número de usuarios de internet, la mejora del acceso a la banda ancha, el desarrollo de los *social media*⁸, el impulso de los servicios de gobierno electrónico y el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el *cloud computing*.⁹

Según el INEC para diciembre del 2015 el 50.5% de las personas mayores a 5 años de edad tuvieron acceso a internet y existían 3 millones de teléfonos inteligentes en el país¹⁰; mientras que, para finales del 2016 el 55.6% de la población del Ecuador tuvo acceso a este servicio, de otra parte, de la población que tienen un teléfono celular activo, la posesión de teléfonos inteligentes se incrementó del 37.7% en el 2015 al 52.9% en el 2016. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC 2016)

⁶ Acle, A. *Planeación estratégica control total de calidad, un caso real en México*. México: Grijalvo, 1990, 302.

⁷ Erazo, S. C. (20 de 12 de 2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Sede San Fernando.

⁸ **Social Media.-** conjunto de soportes que permiten enlazar información a través de internet y que conforman redes sociales y comunidades virtuales.

⁹ **Cloud Computing.-** la computación en la nube, concepto conocido también bajo los términos servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, del inglés cloud computing, es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de internet. (Wikipedia s.f.)

¹⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Recuperado el 17 de 08 de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/, 2015.

Finalmente, para el año 2016 se registró que el 25.28% de la población del país utiliza redes sociales a través de teléfonos celulares. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC 2016)

Desde esta perspectiva y considerando los constantes cambios en las necesidades de los consumidores, las TIC deben ser consideradas como una herramienta que aporta valor y no únicamente como un instrumento para hacer que funcionen las cosas.

Es importante que las organizaciones del país busquen generar una ventaja competitiva a partir del aprovechamiento de los beneficios que ofrecen las tendencias tecnológicas como la computación en la nube, Sistemas de planificación de Recursos Empresariales (ERP), Sistemas para la Administración de la Relación con Clientes (CRM), Sistemas de Inteligencia de Negocios (BI), el Big Data, la movilidad, las redes sociales, entre otros; obviamente la implementación *per se* de estas herramientas no garantiza el éxito empresarial, por lo cual se torna necesario combinar el desarrollo tecnológico con otras ciencias como el marketing y dentro de este último, el marketing digital el cual se refiere a la aplicación de diferentes técnicas promocionales enfocadas a alcanzar clientes mediante vías tecnológicas.

1.2 Gestión empresarial

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico¹¹.

Sobre la base de la definición citada en el párrafo anterior, se puede colegir que la gestión empresarial envuelve un alto compromiso de los directivos, el cual se refleja a través de una adecuada administración de los recursos a lo largo de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, integración y control y de las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización.

A partir de los años 80', a la par con la cohesión entre las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la gestión empresarial ha sufrido un proceso

¹¹ Definición. (s.f.). *Definición*. Recuperado el 22 de 02 de 2016, de <http://definicion.mx/gestionempresarial/>

de modernización, que ha traído consigo un conjunto de transformaciones, entre las más relevantes se puede mencionar un cambio en la visión empresarial, el cual integra tres pilares claves: 1) las personas, 2) la gestión de la información, y 3) la comunicación digital; pilares que conjugados entre sí permiten mejorar la gestión de la organización y generar una ventaja competitiva.

La constante evolución de las tecnologías de la información y comunicación, así como la creciente penetración de la Internet, han dado paso a un giro en la forma habitual de hacer negocios, obligando a que las empresas que quieren permanecer en el mercado también progresen haciendo uso de dichas tecnologías. Este desarrollo no solo implica la automatización interna de las actividades compañías, sino también en las relaciones con sus clientes, utilizando para ello nuevos canales de comunicación y comercialización.

Las tecnologías de la información y comunicación permiten convertir los datos existentes en información; esta información es indispensable para la toma de decisiones, sobre todo en un entorno competitivo y cada vez más globalizado como el actual, lo que conduce a pensar que las TIC son piezas fundamentales en el mundo empresarial formando parte de su estrategia, más aún cuando las decisiones que de éstas se deprendan tendrán implicaciones positivas o negativas en la gestión de la empresa en el tiempo.

La presente investigación pretende analizar cómo el uso de las tecnologías de la información y comunicación da soporte a la gestión de las empresas, concretamente a aquellas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital.

El estudio profundizará en el diagnóstico situacional de la empresa Addconsulta del Ecuador S.A., valiéndose de metodologías como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor del mismo autor, las cuales permitirán determinar la situación interna y externa de la organización, las fuerzas que operan en el entorno inmediato a esta, así como sus fuentes de ventaja competitiva aplicando, que en resumen otorgarán una visión global de su gestión y dará la pauta de aquellos procesos y actividades que pueden mejorar mediante el uso de las TIC.

1.3 Marketing digital

Algunas organizaciones en su afán de permanecer en el mercado han incursionado en la rama del Marketing, el cual se puede definir como la actividad o

conjunto de instituciones y procesos que tienen como fin crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general¹².

Según Philip Kotler, la mercadotecnia o marketing por sus siglas en inglés, es la clave para alcanzar las metas organizacionales; consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores¹³, entiéndase como satisfactores los bienes o servicios que cubren las necesidades del ser humano.

Los conceptos de marketing tradicionales varían dependiendo de la escuela de pensamiento, siendo la más conocida la escuela americana, la cual basa el desarrollo de las estrategias de marketing en cuatro factores principales: producto, precio, promoción y plaza; sin embargo, estos han sido influenciados por el desarrollo tecnológico producido en las últimas décadas, el cual ha revolucionado la forma tradicional de hacer negocios, en especial el fenómeno de la Internet, pues pasó de ser solo una herramienta de búsqueda y comunicación a una fuente de transmisión de información universal.

Esto sumado a la capacidad tanto de las organizaciones como de las personas para acceder a mercados globales provocó la aparición de nuevas consideraciones, como por ejemplo: los consumidores se convirtieron en “prosumidores”, es decir individuos que no solo se limitan a comprar sino comparten su experiencia a través de redes sociales, basan sus decisiones de compra en la información que recopilan.

Gracias a todos estos acontecimientos, las organizaciones dejaron de tener el control total sobre sus marcas, siendo ahora los consumidores quienes a través del uso de las TI deciden cómo, cuándo, dónde y a quién comprar e incluso influyendo en la decisión de compra sobre otros consumidores a través de comentarios masivos en redes sociales, en este sentido claramente se puede observar que las tecnologías de la información y comunicación han influenciado en la visión tradicional del marketing, dando paso a la existencia del marketing digital, cuyos principales

¹² American Marketing Association. AMA. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, 2013.

¹³ Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Lima: Pearson Education, 2001.

objetivos son promover marcas, crear preferencia, incrementar las ventas, convertir prospectos en clientes, usando técnicas de marketing digitales¹⁴.

El “Marketing digital” es el término que se refiere a diferentes técnicas promocionales enfocadas a alcanzar clientes mediante vías tecnológicas. El marketing digital tiene una extensa selección de servicios, productos y técnicas de mercadotecnia para la marca, que generalmente usan el Internet como el principal medio promocional, en adición a la TV y la radio tradicional¹⁵.

De todo lo citado surge la necesidad de la existencia de agencias de marketing digital especializadas, que se encarguen de realizar actividades como Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), marketing de contenidos, automatización de contenido, marketing de campañas, marketing para e-Commerce, Social media Marketing, email marketing, publicidad display, eBooks, juegos y otras formas de medios digitales, que ayuden a las empresas al cumplimiento de sus objetivos.

Sin embargo, para que las empresas dedicadas a la prestación de estos servicios tengan mayor éxito también es necesario que sus procesos internos vayan de la mano de los avances tecnológicos, para lo cual es necesario identificar cuáles son, como funcionan y si pueden ser sujetos de mejora con el uso de las TIC.

1.4 Estructura Organizacional

Henry Fayol considerado el padre de la teoría clásica de la administración y pilar fundamental del pensamiento administrativo moderno, fue el primero en sistematizar el trabajo del dirigente a través de la definición de catorce principios administrativos, asimismo definió al acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Si bien todas las etapas del acto administrativo son importantes, el presente trabajo se enfocará en el análisis de la función denominada “organizar”, la cual se la puede definir como el establecimiento de una estructura intencionada de los roles que

¹⁴ marketing4ecommerce.mx. Recuperado el 22 de 02 de 2016, de <http://marketing4ecommerce.mx/agencia-de-marketing-digital/>, 2015.

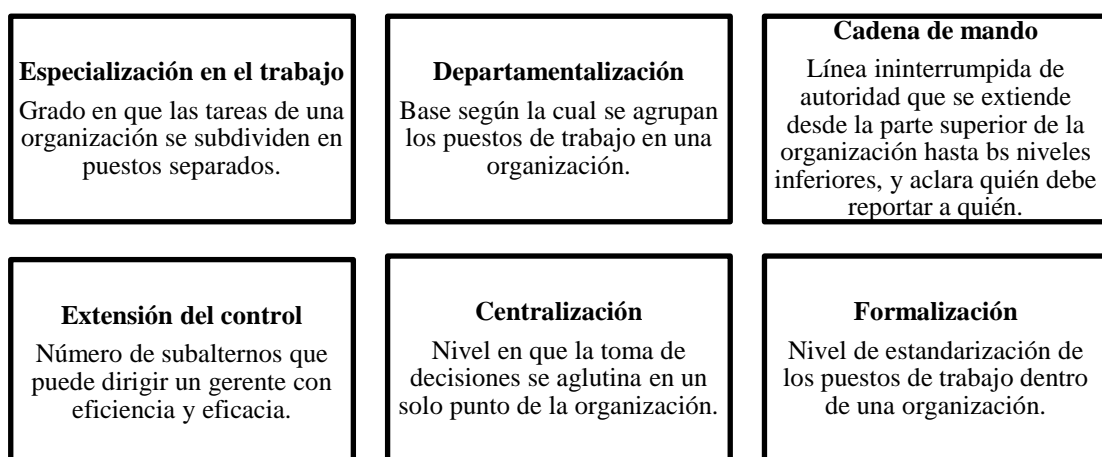
¹⁵ Merca 2.0. *Mercadotecnia Publicidad Medios*. Recuperado el 22 de 02 de 2016, de <http://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/>

los sujetos deberán desempeñar en una empresa, las actividades que se deben realizar, su agrupación, la jerarquía y quien toma las decisiones¹⁶.

De lo anterior se deriva el término de “estructura organizacional”, que no es más que la división de todas las actividades de una empresa, agrupadas para constituir departamentos o áreas, estableciendo autoridades, funciones y responsabilidades, esta estructura deberá garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas de la organización.

Los administradores deben considerar seis elementos claves al momento de diseñar la estructura de su organización, esto son: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización, como se puede observar en la ilustración 1:

Ilustración 1: Elementos clave para diseñar la estructura organizacional



Fuente: Stephen P., Robbin, y Timothy A. Judge. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 2013.

La estructura organizacional puede tomar diferentes formas, dependiendo de los objetivos de la empresa, su naturaleza y el entorno, y es precisamente este último factor el cual se ha visto afectado por las constantes transformaciones que han vivido los mercados producto de la globalización.

Un diseño adecuado de una estructura organizacional, que se adapte a las necesidades actuales de uso de las tecnologías de la información y comunicación, puede convertirse en un instrumento que permita satisfacer los requerimientos

¹⁶ Stephen Robbins., & Judge, Timothy. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson, 2013.

dinámicos de los mercados, apuntalando a convertir el servicio al cliente en un elemento estratégico de diferenciación.

1.5 Análisis FODA

Unas de las principales incógnitas que las empresas deben resolver antes de poner en marcha cualquier estrategia o plan de acción, con miras a la mejora de su gestión, es conocer cuál es su situación actual y hacia dónde pretenden llegar, para ello es necesario reconocer en otros aspectos las condiciones de la industria, del mercado y las capacidades internas de la empresa, esta información permitirá identificar fortalezas y debilidades de la organización, así como oportunidades y amenazas del entorno.

Para realizar este tipo de análisis existen metodologías comúnmente utilizadas, entre estas se puede señalar el análisis FODA; esta metodología inició entre 1960 y 1970 cuando el Stanford Research Institute –SRI, condujo una investigación financiada por las empresas del Fortune 500¹⁷, para descubrir por qué fallaba la planificación corporativa y qué se podía hacer ante estos fracasos. El trabajo contempló la entrevista a 1100 empresa y organizaciones a través de un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos, producto de este surgió el análisis SOFA (Satisfactorio, Oportunidad, Falta y Amenaza), como una herramienta de evaluación situacional organizacional, el cual en 1964 fue denominado análisis SWOT por sus siglas en inglés, o en español FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)¹⁸.

El análisis FODA permite determinar por una parte la situación interna de la organización, a través de la evaluación de factores (controlables) sobre los cuales se identifican fortalezas y debilidades relevantes que originen ventajas o desventajas competitivas; y por otra, la situación externa mediante la evaluación de factores (no controlables) que se traducen en oportunidades y amenazas del entorno¹⁹.

¹⁷ Lista publicada de forma anual por la revista *Fortune* listando las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según su volumen de ventas.

¹⁸ Gross, Manuel. *Los orígenes de la FODA*. Recuperado el 05 de 03 de 2016, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA.html>, 2009.

¹⁹ Ponce Talancón, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2006.

La calidad de este análisis depende en gran medida de la clasificación acertada de cada uno de los factores y para eso es necesario tener claro el concepto de cada categoría. Asimismo, no basta con elaborar cuatro listas aisladas de factores internos y externos, sino es necesario llevar a cabo una evaluación minuciosa de cómo estos elementos interactúan entre sí, es decir como las fortalezas que tiene la organización contribuirán al aprovechamiento de las oportunidades y permitirán hacerle frente a las amenazas del entorno y lo mismo desde el punto de vista de las debilidades.

Como no podría ser de otra manera, si bien el interés de esta investigación es conocer cómo el uso de las tecnologías de la información y comunicación dan soporte a la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital, es imperativo conocer la situación actual de Addconsulta del Ecuador S.A., a través de la identificación de fortalezas y debilidades, así como su entorno con la definición de oportunidades y amenazas, estas últimas siendo reforzadas con la aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, esto dará un panorama general que representará un punto de partida para la identificación de herramientas informáticas que permitan contrarrestar las debilidades o a su vez ayuden a aprovechar las oportunidades del mercado.

A partir de la información obtenida en el análisis FODA, se procede a la conformación de la matriz FODA con el objetivo de ubicar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en función de determinar las estrategias de acuerdo con la combinación de variables como se muestra a continuación:

- Estrategias FO (fortalezas y oportunidades): Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO (debilidades y oportunidades): intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Estrategias FA (fortalezas y amenazas): se basa en la fortaleza de la empresa que puedan copar con amenazas del medio ambiente externo.
- Estrategias DA (debilidades y amenazas): El objetivo de esta estrategia es disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.²⁰

²⁰ Fred, David. *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, 2003.

1.6 Cinco Fuerzas de Porter

Como se señaló anteriormente, una de las principales incógnitas que las empresas deben resolver para trazar sus perspectivas de negocio es cuál es su situación actual. El análisis de los ambientes interno y externo de la empresa es indispensable para que los altos directivos logren diseñar e implementar estrategias que se ajusten adecuadamente a la situación de la misma.

Las organizaciones se desarrollan en un macro entorno conformado por variables demográficas, sociales, factores políticos, legales y regulatorios, factores medioambientales, factores tecnológicos, entre otros, los cuales en resumen son fuerzas globales que no se pueden controlar y que en muchas ocasiones el cambio es tan silencioso que toma por sorpresa a las empresas; sin embargo, dentro del macro ambiente se puede identificar el meso ambiente el cual se relaciona con el entorno industrial y competitivo inmediato, por ejemplo, acciones de compañías rivales, comportamiento del consumidor, relaciones con los proveedores, etc., que por su cercanía pueden ser percibidos más rápido dando tiempo a los administradores para tomar decisiones.

En concordancia con lo mencionado, se presenta el modelo de competencia de cinco fuerzas, que actualmente se podría decir que es la herramienta más poderosa y popular para diagnosticar de forma sistemática los principales factores competitivos en un mercado²¹.

El modelo de competencia de cinco fuerzas es creación del profesor Michael E. Porter, de la Harvard Business School; según el autor, uno de los factores determinantes en el destino de un negocio es el sector de actividad en el cual se desempeña, entendiéndose como sector al espacio en el cual concurren un conjunto de competidores, cada uno con una oferta de productos similares de manera que se genera una competencia entre ellos por captar clientes²².

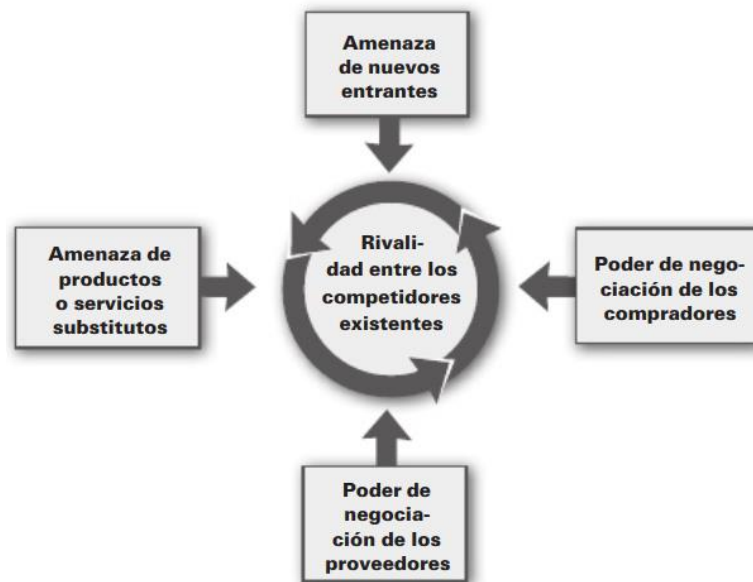
Este modelo sostiene en que las fuerzas competitivas que afectan a una organización van más allá de la rivalidad entre competidores y envuelve presiones que aparecen de cuatro fuentes simultáneas, como se muestra en la Ilustración 2. Las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la

²¹ Thompson, Arthur., Peteraf, Margaret, Gamble, Jhon, & Strickland, Anderson. *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill, 2012.

²² Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, 1982.

competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes, como se muestra a continuación:

Ilustración 2: Modelo cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter Michael., Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia 2008)

El análisis del ambiente externo a través del modelo de cinco fuerzas permitirá evaluar la intensidad de la competencia, asimismo permitirá visualizar oportunidades y amenazas sobre las cuales se puede influenciar con el uso adecuado de las TIC.

1.7 Cadena de Valor

El éxito de una organización, independientemente de que tan bien realicen sus funciones cada unidad administrativa, depende en gran medida de la buena coordinación de las diferentes actividades departamentales, de aquí la relevancia de conocer cuáles son los procesos que integran la empresa, su importancia y su interrelación.

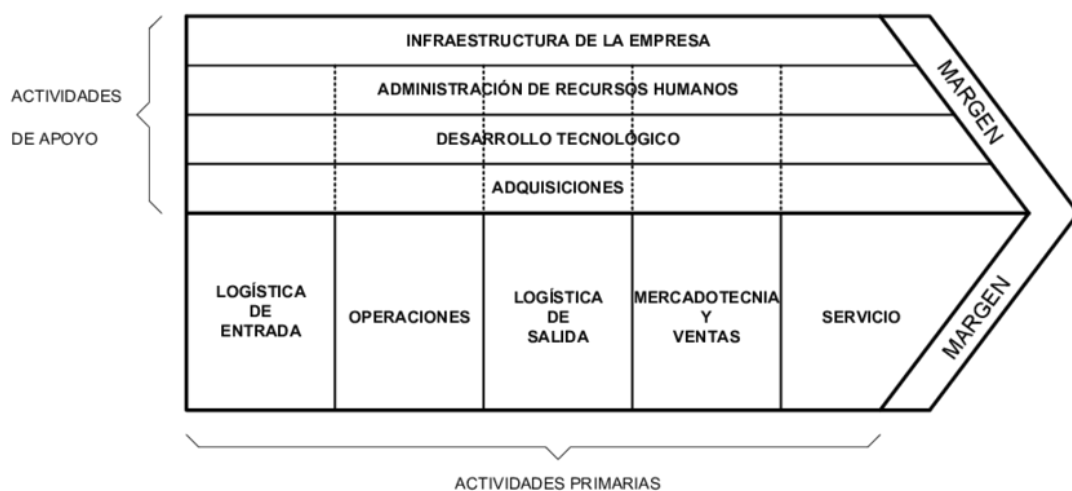
Concomitantemente la investigación se apoyará en el concepto de cadena de valor, definido por Michael Porter, , en 1985, en su libro “Ventaja Competitiva”²³, el cual permitirá presentar y clasificar de forma gráfica las actividades que realiza

²³ Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, 1985.

Addconsulta del Ecuador S.A, y conocer aquellas que generan valor al cliente final y a la misma empresa y al igual que con las otras herramientas, poder determinar cuáles de estas actividades podrían ser sujetos de mejora con el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Michael Porter sostiene que para identificar las fuentes de ventaja competitiva es necesario tener una perspectiva desagregada de la empresa. Como se observa en la Ilustración 3, la cadena de valor de una empresa está formada por dos categorías de actividades de valor: las actividades primarias, que son aquellas que crean valor para los clientes, y las actividades de soporte o apoyo, la cuales facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, adicionalmente el margen que representa la diferencia valor total y el costo de realizar las actividades de valor.

Ilustración 3: Cadena de valor genérica



Fuente: Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*.

Lima: Pearson Education, 2001

Las actividades primarias y de apoyo que integran la cadena de valor de una organización difieren de acuerdo con la naturaleza del negocio, sin embargo la utilidad de la aplicación de esta herramienta es la misma, adicionalmente esta debe reflejar la estrategia del negocio.

En este sentido, al igual que las empresas de producción, las empresas de servicios también deben desagregar sus actividades estratégicas importantes a fin de determinar los potenciales de diferenciación y generación de valor. En este tipo de organizaciones las actividades primarias atañen a la creación del servicio, su venta y transferencia para el consumo del comprador y el servicio de atención en la

postventa, mientras que las de apoyo se soportan tanto a sí mismas como a las primarias, proporcionando recursos humanos, tecnología, infraestructura, entre otros.

Generalmente todas las actividades que conforman la cadena de valor requieren de apoyo, en especial de desarrollo tecnológico, mismo que actúa como facilitador en el desempeño de las actividades e incluso en la implementación de la estrategia empresarial.

La aplicación e integración de todos estos conceptos devendrá en un listado de usos concretos de las TIC que permitan alcanzar a la empresa ventaja competitiva.

1.8 Metodología QSOS

La implementación de una solución tecnológica a nivel corporativo, trae consigo una serie de implicaciones que abarcan no solamente aspectos económicos sino también de índole social, por tanto su adopción requiere de un análisis exhaustivo que minimice el riesgo de tomar una decisión desacertada en torno a este tema.

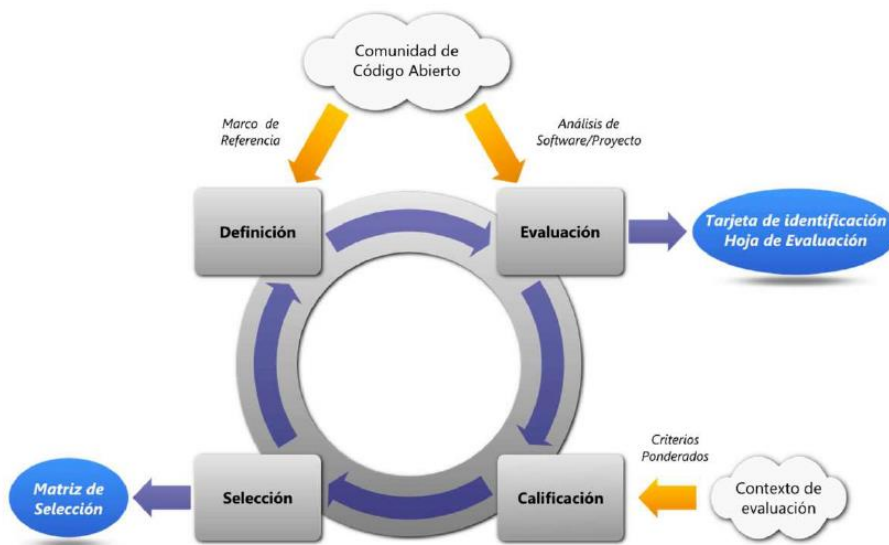
Concomitantemente, se considera la aplicación de una metodología que permita evaluar y seleccionar de manera objetiva y estructurada las herramientas informáticas que más se ajusten a las necesidades específicas de la empresa, basando la elección en criterios como madurez, durabilidad, soporte entre otros, los cuales contribuyan a precisar los riesgos y limitaciones de la solución tecnológica que se pretende adoptar.

En este sentido, se presenta la metodología QSOS (Qualification and Selection of Open Source software) por sus siglas en Inglés o Clasificación y Selección de Software de Código Abierto, la referida metodología es una técnica diseñada para evaluar el Software Libre²⁴, publicada bajo la licencia de documentación libre de GNU, diseñada por la Fundación para el Software Libre – FSF-. (Galo Ramos 2011)

El enfoque general del modelo contempla cuatro pasos, como se muestra en la Ilustración 4:

²⁴ **Software libre.-** es el software que respeta la libertad de los usuarios y la comunidad. A grandes rasgos, significa que los usuarios tienen la libertad de ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, modificar y mejorar el software. (Free Software Foundation, Inc. s.f.)

Ilustración 4: Proceso General Metodología QSOS



Fuente: Galo Ramos, Jaime Páez. «Análisis del método para calificación de software QSOS para la selección de software aplicable a procesos educativos.» Enfoque UTE 2, 2011, 103

- Definición: reside en determinar criterios de evaluación de preferencia aquellos que sea de cumplimiento indispensable para la organización.
- Evaluación: consiste en evaluar el software en 3 ejes: cobertura funcional, riesgo del usuario y los riesgos de los desarrolladores.
- Calificación: se ponderan los criterios en los tres ejes de evaluación.
- Selección: en esta etapa se selecciona el software que satisfaga las necesidades del usuario.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, toma como base el método QSOS, a partir del cual se plantea un modelo que resuma los criterios principales para la evaluación y selección de soluciones tecnológicas apropiadas para soportar la gestión de las empresas, esto en virtud de que el objetivo es proponer la implementación de herramientas que más se ajuste a las necesidades de la organización de entre un abanico de soluciones.

1.9 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación se define como el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio.

Considerando que el tema de investigación no puede ser cuantificado y está enmarcado en el campo de las ciencias sociales la metodología de la investigación aplicada es una metodología cualitativa.

Por otra parte, el método de investigación seleccionado para el desarrollo del presente trabajo es el método analítico-sintético, el cual, según Bernal (2010) “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.

El tipo de investigación llevado a cabo es un estudio de caso, en el cual se estudia en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional, se recolectan los datos, se analizan, interpretan y validan.

Para la recopilación de los datos se utilizaron técnicas tales como: análisis de documentos, entrevistas no estructuradas, encuestas, internet entre otros, mismos que provienen de fuentes de información primarias y secundarias.

Entre las fuentes de información primaria se destacan: archivos internos, estudios de mercado de Addconsulta del Ecuador S.A., entrevistas y encuestas (Anexo 1) al personal operativo y directivo de la empresa, así como entrevistas con proveedores de servicios de tecnología; en lo que respecta a la encuesta, esta fue aplicada a cinco de diez personas que laboran en la organización, específicamente a los líderes de procesos ya que el objetivo de la misma era determinar posibles falencias así como alternativas de solución dentro de los mismos. De otra parte, las fuentes de información secundarias estuvieron compuestas por revistas, estudios y bibliografía relacionada con el tema.

Finalmente, el método de investigación antes referido se aplicó de la siguiente manera: en primera instancia se revisó información que permitió identificar la gestión de las empresas de marketing digital en el país, seguido por un estudio de la gestión de Addconsulta del Ecuador S.A., para determinar su situación actual, así como los procesos que pueden ser susceptibles de mejora con la implementación de la tecnología, por último se identificó las tecnologías de la información y comunicación disponibles en el mercado y su aplicabilidad en las operaciones internas, de acuerdo a su giro de negocio.

Capítulo segundo

Gestión de las empresas que ofrecen servicios de marketing digital en el Ecuador

2.1 Generalidades

La Internet tuvo sus inicios en la década de los 70 y fue diseñada como una red de comunicaciones de uso militar para los Estados Unidos, denominada ARPANET. Para los años 80 el desarrollo de las redes locales, las PC y estaciones de trabajo, permitieron el progreso de la red de redes; sin embargo, su uso estaba delimitado a aspectos académicos y de investigación, no obstante con el paso de los años la Internet comenzó a ser utilizada por grandes compañías con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus procesos transaccionales²⁵.

Hoy por hoy, Internet se ha convertido en una red global que proporciona diversidad de información a través de la conexión de innumerables redes y terminales alrededor del mundo. Los clientes actuales exigen una comunicación rápida, clara y transparente desde el primer contacto hasta concluir el proceso de compra.

En el mercado existen varias formas de acceder a Internet, las cuales se pueden agrupar en dos categorías: conexiones alámbricas y conexiones inalámbricas.

Las tecnologías alámbricas requieren de un medio físico (cable) para acceder a la red. En el caso de Ecuador, las inversiones en innovación y desarrollo tecnológico, así como políticas y estrategias estatales de conectividad, han permitido que durante el periodo comprendido entre los años 2010 - 2015, el número de abonados de Internet fijo pasara de 472.429 a 1.491.405, alcanzando 1.613.358 de abonados para finales del 2016. (Agencia de Regulación y Control de la Telecomunicaciones - ARCOTEL 2016)

Por su parte las tecnologías inalámbricas también han mostrado una tendencia positiva, pasando de 331.662 abonados en el 2010 a 5.693.268 en el 2015, y cerrando el 2016 con 7.774.484, debido principalmente a la disponibilidad de gran cantidad de

²⁵ Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. *Internet*. Quito: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2015.

dispositivos que pueden acceder a Internet móvil, así como el incremento de aplicaciones digitales²⁶.

De acuerdo con el Estudio Digital 2017, llevado a cabo por el IAB Ecuador, el usuario promedio tiene diferentes períodos de uso de dispositivos durante el día, a través de los cuales se conectan a la Internet, por ejemplo, la computadora de escritorio es el segundo dispositivo más usado durante la jornada laboral después del celular, mientras que en horas de la noche el 50% de los usuarios utiliza dos dispositivos a la vez.

De igual manera, se presenta un auge de las redes sociales entre estas se pueden destacar Facebook, Twitter, YouTube, Instagram en otras, siendo Facebook la mejor posicionada a nivel mundial con 1.860 millones de usuarios activos para el cuarto trimestre de 2016 (se consideran usuarios activos aquellos que entran a la red social al menos una vez cada 30 días). De ellos, 1.440 millones de usuarios se conectan a través de terminales móviles. (Facebook, Inc. 2016)

En Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), de acuerdo con la Encuesta de Condiciones de Vida 2013 – 2014, aplicada a nivel nacional el 41,4% de las personas encuestadas (1'205.2547) tienen una cuenta en una red social y de estos el 97,9% la tiene en Facebook, siendo utilizada principalmente para comunicación personal, entretenimiento, investigación de información y noticias. En comparación entre el año 2016 y 2017, esta red social se ha mantenido estable en crecimiento y uso. (Interactive Advertising Bureau - IAB.Ecuador 2017).

De lo antes mencionado, se puede colegir que tanto la penetración de la Internet en el país, como el uso de las redes sociales han tenido un desarrollo considerable, cambiando consigo, al igual que en el resto del mundo la forma tradicional de hacer negocios, una transición de lo presencial a lo virtual; así como, el canal por el cual las organizaciones llegan a su segmento de mercado. En nuestro país, el 17,1% de los negocios coloca sus productos en el mercado a través de modelos de e-commerce siendo precisamente todas estas tendencias las que dan luz a las empresas de marketing digital.

El marketing digital tiene la ventaja de ser omnipresente y visible, sin necesidad de ser invasivo, mejorando de esta manera la segmentación del mercado; a

²⁶ Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. *La Distribución de la Internet de la Producción: Reto para la Ciencia y la Innovación*. San José - Costa Rica, 2016.

su vez permite obtener la medición de resultados reales basados en información, a través de la interacción de los usuarios.

Los servicios de marketing digital en el Ecuador tuvieron sus inicios aproximadamente en el año 2002, concebidos netamente como servicios de desarrollo tecnológico (diseño y desarrollo de páginas web y software), más adelante, las necesidades incipientes de comunicación y comercio, como consecuencias de la globalización obligaron a las empresas que prestaban los mencionados servicios a incrementar su cartera de productos, incorporando a esto, las tendencias tecnológicas del mercado regidas principalmente por Google, el cual registraba en el 2014 a nivel mundial el 91% de usuarios en Internet en su servicio de búsqueda y Facebook con alrededor de 8 millones de usuarios con un perfil en el País²⁷.

En esta etapa, muchas de las empresas pasaron de formar parte del sector económico de servicios de tecnología a servicios de publicidad, enfocándose ya no en ofrecer herramientas tecnológicas que den soporte a la gestión de las empresas, sino en la generación de un servicio integral de publicidad apoyado en las TIC.

Otro aspecto importante que es necesario considerar es el posicionamiento en buscadores, en especial cuando se trata del marketing de las pequeñas y medianas empresas en Internet, ya que la mayoría de los consumidores, utilizan buscadores para encontrar información sobre bienes y servicios de su interés.

El posicionamiento en buscadores se refiere a la optimización y promoción de la página web empresarial, de tal modo, que aparezca entre los primeros resultados de los buscadores.

De acuerdo con las estadísticas, Google tiene más de la mitad de la cuota de mercado mundial frente a los dos siguientes buscadores que son Baidu con el 18.68% y Bing con el 8.70%, cuando las búsquedas se realizan a través de PC, respecto a los buscadores más utilizados en dispositivos móviles, Google está a la cabeza con el 92.21% de la cuota de mercado²⁸.

Muchas de las estadísticas nombradas han devenido en que gran parte de los servicios ofertados por las empresas de marketing digital se encuentran enfocados en

²⁷ Rodríguez Beltrán, L. (13 de 05 de 2016). Gerente General Addconsulta del Ecuador S.A. (C. B.) Vallejos, Entrevistador)

²⁸ Buscadores Web. *Ranking buscadores Internet*. Recuperado el 24 de 08 de 2016, de <http://buscadores-web.com/ranking-buscadores-internet/>, 2015.

mejorar el posicionamiento en buscadores de las organizaciones y el desarrollo de estrategias integrales a través de redes sociales.

2.2 Oferta estándar de servicios

La oferta de servicios de marketing digital en el país es concebida a partir de un plan de marketing digital, el cual supone diseñar una estrategia comercial online, utilizando los recursos que brindan las tecnologías de la información y comunicación.

Entre los principales productos se pueden mencionar los siguientes:

- Desarrollo de herramientas web, móviles y de comercio electrónico (*e-commerce*): diseño de sitios web, aplicaciones web, blogs, landing pages²⁹, aplicaciones móviles en general y tiendas en línea.
- Publicidad en Internet a través de medios digitales, plataformas publicitarias, buscadores y medios de comunicación digitales: este servicio se refiere a generar estrategias de pauta publicitaria digital a través de diferentes formatos y medios.
- Social Media: abarca el diseño de estrategias de contenido, comercialización y atención al cliente a través de redes sociales.
- Desarrollo de software para gestión interna: desarrollo de herramientas o plataformas que den soporte integral a la gestión interna de las empresas o proporcionen respuesta a necesidades puntuales de las mismas con el fin de mejorar su eficiencia.
- Relaciones públicas digitales: contratar influenciadores (personajes de reconocimiento social o grupos con intereses particulares) para publicitar bienes, servicios o marcas a través de sus propios medios digitales.
- Creatividad: generación de ideas creativas para campañas publicitarias on line y off line.

La selección de estos servicios en cada caso particular dependerá de dos elementos, el primero, la determinación de los objetivos organizacionales que se pretende alcanzar con la implementación de los servicios, los cuales en términos generales son: posicionar la marca, incrementar ventas y fidelizar clientes; y el segundo, la definición de la etapa de marketing digital en la cual se encuentra la

²⁹ **Landing page.-** página web diseñada para convertir visitantes en leads

empresa, es decir está iniciando su presencia en internet, ya tiene una presencia en internet pero aún no ha logrado los objetivos deseados y finalmente el negocio online está creciendo pero no más que la competencia. La eficacia en la aplicación de estos dos momentos garantizará el éxito de los servicios seleccionados.

2.3 Problemática

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han evolucionado la forma de trabajar y administrar los recursos en el ámbito empresarial. Durante los últimos años, muchas de las compañías en el Ecuador han destinado gran parte de su presupuesto a la inversión en TIC, es así, que para el año 2012 el 42.9% del presupuesto de las organizaciones fue invertido en la compra de dispositivos físicos, software o aplicaciones informáticas. En el año 2014, la inversión registrada fue de 45,2%, en este mismo año el sector empresarial del país registró una asignación de 204 mil millones de dólares en tecnología, siendo el sector comercio el que más contribuyó con el 36.6%³⁰. Actualmente, producto de la internacionalización de mercados, gran parte de las organizaciones buscan tener un mayor contacto con sus clientes y consumidores, lo cual se ha visto facilitado gracias a las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado. En el 2014, del total de ventas ejecutadas por las compañías ecuatorianas, el 35,9% fueron realizadas por Internet, mientras que el 29.5% de adquisiciones fueron realizadas por este mismo medio.

Desde esta perspectiva, muchas empresas del país han comprendido la importancia de los medios digitales en su estrategia de Marketing y como resultado de aquello, especialmente las redes sociales han pasado a formar parte fundamental de sus planes de marketing o de comunicación.

Sin embargo, aún existen muchas compañías que se niegan a usar a su favor la tecnología, convirtiéndose esto en un obstáculo para los propósitos de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de marketing digital.

Según CNN en español³¹, la incorporación de tecnología será la clave para que las empresas se vuelvan más eficientes y capaces de competir a corto plazo y aunque la mayoría está interesada, no ha sabido aprovechar los medios tecnológicos,

³⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/, 2016

³¹ CNN. *Las empresas latinoamericanas no aprovechan la tecnología a favor de sus negocios*.

Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/12/11/empresas-latinoamericanas-no-usan-la-tecnologia-a-favor-de-sus-negocios-segun-estudio/>, 2015

así como también, algunas organizaciones se oponen a la adopción de nuevas tecnologías, por pensar que es riesgoso y prefieren aguardar y ver, mejor que experimentar de una manera activa, lo que se debe al miedo a lo desconocido, inseguridad, falta de información o beneficios no percibidos, concluye el primer estudio elaborado sobre las dinámicas de desarrollo del sector.

La consultora Grupo Assa presentó el análisis “América Latina 4.0: La transformación digital en la cadena de valor”³², el cual se basó en 75 entrevistas realizadas a ejecutivos de importantes empresas de América Latina, entre junio y agosto de 2015, en el que muestra que la mayoría de las empresas en Latinoamérica ha adquirido algún tipo de tecnología pero no han logrado avanzar en su aplicación al carecer de una estrategia digital, objetivos, capacitación e incentivos para sus empleados. Además señala que la mayoría de las empresas (75%) cuenta con alguna forma de estrategia digital pero su nivel promedio de preparación para implementarla apenas alcanza el 46% según las mediciones dadas por la consultora.

El doctor Raúl Katz, director académico del Centro para la Transformación Digital (CdBT), célula de investigación de Grupo Assa que realizó el estudio, señala que una empresa que usa la tecnología a su favor tiene mayores oportunidades de competir con otras, reduce sus costos, genera más ingresos y es más eficiente, además agrega, que el uso de la tecnología requiere de capacitación del personal que ya está en la empresa considerando que su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente, con la combinación de varios aspectos tales como: tener un conocimiento avanzado de los procesos de la empresa, proyectar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos gradualmente, iniciando por los más básicos. Con la capacitación, el personal notará que sus superiores lo impulsan a crecer profesionalmente.

A pesar de lo citado, la inversión en publicidad digital en el país va en aumento, según un estudio realizado por el Interactive Advertising Bureau³³ (iab), sede Ecuador, en el 2013, superó los US. \$ 7'400.000. El formato predominante de

³² Grupo Assa. *América Latina 4.0: La transformación digital en la cadena de valor*. Recuperado de <http://www.grupoassa.com/es/latin-america-4-0-the-digital-transformation-in-the-value-chain/>, 2015

³³ **Interactive Advertising Bureau (IAB).**- Organización sin ánimo de lucro encargada de ordenar el mercado de la publicidad en medios interactivos. Entre sus funciones está la de homologar formatos digitales, promover buenas prácticas y promocionar las ventajas de la publicidad interactiva entre usuarios, anunciantes, agencias y medios.

publicidad fue el display o pantalla con un 55% de la inversión total, el 33% se concentró en redes sociales y el 12% restante en dispositivos móviles. Entre las industrias de los anunciantes, la más destacada fue la de servicios con el 18%, seguida por la de alimentos 15% y la financiera 11%. Eduardo Castro ex presidente Ejecutivo de IAB Ecuador asegura que las empresas medianas son las que más usan estrategias digitales para su publicidad.

Si bien las cifras muestran que el sector de servicios publicitarios, específicamente el de marketing digital va en crecimiento y con augurio de éxito, las empresas actuales están siendo afectadas por la existencia de la denominada “competencia informal”, esta competencia está dada por individuos egresados o que se encuentran cursando carreras afines y que ofrecen servicios similares a precios por debajo del nivel de mercado y que en la mayoría de los casos, los resultados desvirtúan al espíritu del marketing digital.

Según Lorena Rodríguez Beltrán, Gerente de Addconsulta del Ecuador S.A., para sobrellevar las barreras antes señaladas, es necesario ser empáticos con el cliente, ofreciendo soluciones transparentes y acorde a sus necesidades, mostrándole la importancia social de la adopción de nuevas tecnologías y la generación de estrategias basadas en estas.

Por otro lado, para hacer frente a la “competencia informal” así como también a la competitividad representada por el marketing tradicional (radio, prensa y televisión), es preciso estudiarla, lo cual implica recabar y analizar información de las personas o empresas que realizan una función similar. Es importante permanecer atentos a sus procedimientos, tratar de prever sus acciones; esto ayuda a tomar decisiones y diseñar estrategias óptimas que permitan competir adecuadamente con ellos; por ejemplo, si en el análisis se descubre que uno de sus puntos débiles son sus costos y, por tanto, su incapacidad para mantener precios bajos, se podría optar por reducir los propios de la empresa, sin afectar su economía. Así mismo, es imprescindible, aprovechar las ventajas competitivas, es decir, aquellas que posea la empresa y que le permiten destacar o sobresalir ante los competidores, darles a conocer las bondades y garantías de contar con un equipo de trabajo especializado que respalde la calidad de los productos ofrecidos.

A manera de conclusión, se puede señalar que la decisión de invertir en nuevas tecnologías, parte del entendimiento de cómo estas a pesar de implicar un

desembolso de dinero, pueden repercutir económicamente en el futuro. Es decir pasar a ser una inversión en lugar de un gasto.

Sí las empresas que se dedican a la oferta de bienes o servicios de tecnología, logran cambiar este paradigma, seguramente incrementarán su nivel de ventas y superaran la problemática que enfrenta este sector.

Capítulo tercero

Diagnóstico Situacional de Addconsulta del Ecuador S.A.

3.1 Generalidades

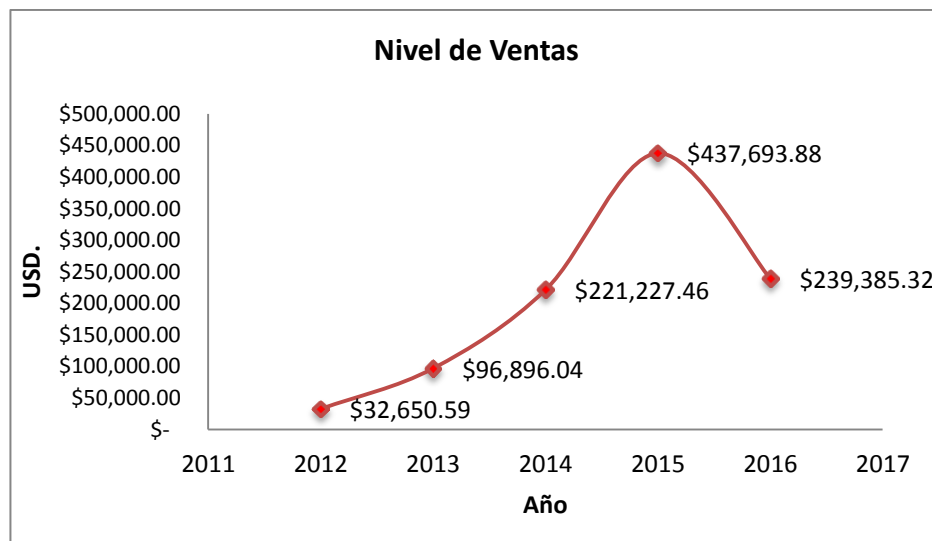
Addconsulta del Ecuador S.A., es una Agencia de origen danés especializada en Marketing y Publicidad Digital, de ahí su cultura de generación de resultados, trabajo especializado en SEO y SEM y disciplina en procesos. Se fundó en Perú en el año 2006, siendo la primera agencia digital en convertirse en Google Certified Partner en el año 2013.

En este mismo país, obtuvo un premio DIGI en la categoría SEM (Search Engine Marketing), reconocimiento otorgado por el IAB Perú, organización que representa a la industria de la publicidad digital a nivel mundial. Adicionalmente ha sido nominada por la Asociación Nacional de Anunciantes –ANDA-, en tres ocasiones consecutivas (2013, 2014 y 2016) como una de las tres mejores agencias digitales en el mercado peruano.

Durante los años 2010 y 2011 se identificó la oportunidad de expandirse al mercado ecuatoriano en razón de que comenzó a existir interés por parte de algunas empresas de nuestro país por los servicios prestados por Addconsulta Perú, surgiendo de esta manera la búsqueda del talento humano adecuado para iniciar actividades en Ecuador.

En el julio del año 2012, se constituyó formalmente Addconsulta del Ecuador S.A., como parte del corporativo, arrancando sus actividades comerciales en septiembre del mismo año. Se ubica en la categoría “Mi PYMES”, como una pequeña empresa. En su primer año de operaciones registró un nivel de ventas de US\$ 96.896,04; para su segundo año estas ascendieron a US\$ 221.227,46; durante el año 2015, alcanzó US\$ 437.693,88; sin embargo, producto de la situación económica que atraviesa el país, el periodo anterior cerró sus ingresos con US\$. 239385,32, una disminución aproximada del 42%, como se muestra en la Ilustración 1:

Ilustración 5: Nivel de ventas



Fuente: Estados de Resultados Addconsulta del Ecuador S.A.

Elaboración propia

Durante estos cuatro años de trayectoria en el país la empresa ha conseguido una cartera sólida de clientes entre los cuales se pueden mencionar Bayer S.A., Banco General Rumiñahui, Edesa, ATU Internacional, entre otros. Así también, desde el 2013 ha formado parte del Consejo Directivo del IAB Ecuador y brindando su contingente de forma específica en el área de métricas de referido Buro.

En ambos países Addconsulta goza de un alto reconocimiento de marca, el cual se ha basado principalmente en la gran relación que mantiene con Google y en los logros y certificaciones obtenidas entre las que se pueden destacar: Certificaciones en Google Adwords, Certificaciones en Google Analytics y Cardinal Path (Google Regional Trainer), esta última le permite brindar entrenamiento a otras agencias digitales tanto en aspectos estratégicos, así como en temas especializados en la implementación de campañas y aplicación de Google Analytics y Google AdWords.

3.2 Cartera de servicios

La cartera de servicios de Addconsulta del Ecuador S.A. se clasifica en función de cuatro enfoques:

- Diseño y Desarrollo

- Tráfico (Branding³⁴ y Leads³⁵)
- Medición y Posicionamiento
- Creatividad

3.2.1 Diseño y desarrollo

Este enfoque se refiere al diseño y desarrollo de herramientas web o móviles para cualquier tipo de empresa, alineadas en todo momento a mejorar el posicionamiento web y la experiencia de navegación para los usuarios. El proceso contempla las actividades de planificar, diseñar, implementar y mantener estas herramientas. Dentro de los servicios brindados dentro de esta categoría se tiene:

- **Diseño y desarrollo para móviles:** diseño y desarrollo de aplicaciones móviles elaboradas de tal forma que aporten al fortalecimiento de la estrategia de marketing de las empresas, este servicio culmina con la implementación de dichas aplicaciones en las tiendas de descarga como Google Play y Apple Store.
- **Diseño y desarrollo de sitios web:** diseño, desarrollo y rediseño de sitios y herramientas web como banners, landing pages y aplicaciones web, en función de lineamientos establecidos por Google con la finalidad de permitir una navegación ágil, eficiente y amigable, generando rápidamente un call-to-action³⁶. El diseño y desarrollo de los sitios y herramientas web no solo se limita en crear un buen aspecto y contenido creativo, sino también se enfoca en cumplir los objetivos de las empresas que contratan este servicio. Addconsulta es especialista en la generación y el aumento de tráfico de calidad a sitios y cualquier herramienta web.
- **Auditorías de sitios web:** este servicio consiste en analizar las herramientas web que poseen las empresas a fin de determinar cuan eficientes son, el

³⁴ **Branding.**- anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

³⁵ **Lead.**- Anglicismo que hace referencia a la persona o compañía que ha demostrado interés en la oferta de la marca, mostrando dicho interés a través de una solicitud de información adicional o acudiendo a los puntos de atención al cliente. También denominado cliente potencial en marketing directo.

³⁶ **Call to action.**- Un Call to Action o CTA (también llamado llamada a la acción) es un botón o enlace situado en el site que busca atraer clientes potenciales y convertirlos en clientes finales, normalmente a través de un formulario en una página de destino o landing page.

producto del servicio es un informe en el cual se realizan observaciones respecto a las características del hosting y herramientas de seguridad, código fuente, parámetros básicos de SEO y estructura de la web como distribución de información, enfoque de navegabilidad y experiencia de usuario.

3.2.2 Tráfico (Branding y Leads)

Este enfoque se centra en la oferta de servicios de generación de tráfico a sitios web o cualquier otra herramienta web a través de medios digitales, dentro de esta categoría se destaca los servicios que se señalan a continuación:

- **Gestión de base de datos:** el servicio de gestión de bases de datos se puede realizar desde dos enfoques dependiendo de las necesidades del cliente, el primero considera la base de datos propia del cliente y el segundo cuando se genera una nueva base de datos.

La gestión de bases de datos propia consiste en la implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a administrar la base de datos existente y a generar campañas de e-mail marketing, este tipo de herramientas permiten a las empresas personalizar sus campañas, incluyendo la elaboración de artes bajo parámetros estandarizados que garanticen que estos no sean rechazados, adicionalmente cuentan con opciones de segmentación de clientes, depuración de información y reportería, siendo esta última la que presta los mayores beneficios para las organizaciones ya que los resultados se consolidan de manera que pueden reflejar el comportamiento del consumidor ante una campaña determinada.

La gestión de bases de datos nuevas se refiere a la generación de campañas de e-mail marketing pero a partir de bases de datos externas de proveedores confiables como por ejemplo multitrabajos.com, patiotuerca, plusvalía.com, etc., de acuerdo con el giro del negocio del cliente que contrate el servicio, en este caso el cliente no adquiere la base de datos únicamente paga por la campaña realizada; sin embargo esta campaña siempre va atada a un landing el cual permite generar tráfico hacia el sitio web del cliente u obtener datos de interesados para ir armando una base de datos propia.

- **Posicionamiento web:** servicio orientado a posicionar productos, marcas, sitios web o campañas específicas dentro un buscador, concretamente Google, considerando que es el buscador más usado a nivel mundial, como se

indicó en el capítulo anterior; y, que además ha sido el único que ha establecido parámetros de programación específicos que se deben cumplir para ocupar los primeros lugares en la búsqueda. Dentro del posicionamiento web se consideran dos técnicas: Optimización de motores de búsqueda o frecuentemente nombrado por su título en inglés Search Engine Optimization (SEO) y Mercadotecnia en motores de búsqueda o Search Engine Marketing (SEM) también su denominación en inglés.

El servicio de posicionamiento a través de la técnica de Search Engine Marketing (SEM), consiste en diseñar e implementar campañas a través de la plataforma publicitaria Google Adwords, esta técnica contiene a su vez dos maneras de realizar posicionamiento: búsqueda (search) y display. En lo que se refiere a search el proceso parte del análisis de palabras claves para ubicar determinado bien o servicio, continua con la redacción de acuerdo con las exigencias del buscador y finaliza con la estructuración de las páginas de destino también acorde a parámetros instaurados por Google, a lo largo de esta cadena, Addconsulta busca asegurar altos niveles de desempeño garantizado de esta manera el quality score o nivel de calidad de las campañas, esta modalidad generalmente contribuye con la generación de tráfico o leads.

Las campañas bajo la modalidad de Display por su parte se las realiza en aquellos sitios que están afiliados a Google para mostrar anuncios de texto o con imágenes, son campañas que persiguen generalmente posicionar la marca (branding).

Independientemente de la modalidad que se utilice para llevar a cabo la campaña publicitaria, la particularidad del SEM es que se debe pagar a Google un valor adicional, para que cumpliendo con todo lo requerido posicione el anuncio en los primeros resultados de la búsqueda.

El servicio de posicionamiento web mediante Search Engine Optimization (SEO), reside en trabajar minuciosamente en la calidad de las herramientas web que disponen los clientes, tanto desde el punto de vista técnico como de contenido (SEO on site) , así como en la popularidad de las herramientas web (SEO off site), de tal manera que sin pagar un valor adicional al buscador se posicione en entre los primeros resultados de búsqueda.

- **Media Planning:** servicio de planificación de medios digitales para una campaña específica como por ejemplo Facebook ads, e-mail marketing, e-

mail remarketing, whatsapp marketing, etc., con la finalidad de generar tráfico, branding o leads.

- **Social Media – SOM:** el Social Media se puede definir como un conjunto de soportes que permiten vincular información a través de internet y que conforman redes sociales y comunidades virtuales, los usuarios pasan a tener un papel activo y dejan de ser únicamente lectores de contenidos, en este contexto el servicio de social media se enfoca en la gestión de cualquier tipo de red social disponible en el mercado ya sean redes usadas por cliente al momento de contratar de servicio o aquellas sugeridas por Addconsulta, a través de la generación de contenidos acorde a la estrategia de negocio de la empresas; el proceso en términos generales está formado por actividades de estructura de contenidos, redacción de artículos, elaboración de artes y gestión de comunidad. La gestión de SOM busca generar tráfico cualificado al sitio web a través de las redes sociales, obtener recomendaciones de usuarios y generar Buzz Marketing o propagación viral de un marca o producto determinado.

3.2.3 Medición

Dentro de este enfoque se encuentran servicios relacionados con la configuración de herramientas de medición que permitan monitorear el tráfico de las diferentes herramientas web que poseen los clientes y así determinar la efectividad de los medios digitales utilizados en el desarrollo de la estrategia. Esta categoría comprende tres tipos de servicios:

- **Google Analytics.-** se refiere a la configuración apropiada de la herramienta gratuita Google Analytics ³⁷, si bien su uso es abierto requiere de parámetros de configuración precisos, de tal forma que la herramienta obtenga datos de tráfico relevantes y acorde al giro del negocio de la empresa. El objetivo principal es que la información pueda ser utilizada por los mandos gerenciales en la toma de decisiones, especialmente respecto factores que inciden en el cierre de ventas.

³⁷ **Google Analytics.-** herramienta de analítica web gratuita de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

- **Media Tracking.**- este servicio está enfocado también en la configuración de herramientas de medición, la diferencia radica en que se trabaja con herramientas desarrolladas a la medida es decir acorde a las necesidades del cliente.
- **A/B Testing.**- consiste en realizar de forma simultánea experimentos aleatorios de dos variables o versiones específicas, sean estas herramientas web o campañas publicitarias, en donde una es el control y la otra la variante y luego utilizar las métricas de cada experimento para determinar cuál funciona mejor. El objetivo es conseguir información respecto al comportamiento de los usuarios ante determinados cambios y tomar decisiones sobre ellos.

3.2.4 Creatividad

Dentro de esta categoría se encuentran servicios relacionados con idear campañas creativas puntuales para fechas especiales o campañas que pretendan la activación específica de marca del cliente.

Las ideas creativas pueden ser desarrolladas con técnicas digitales o BTL³⁸ dependiendo del objetivo de la campaña.

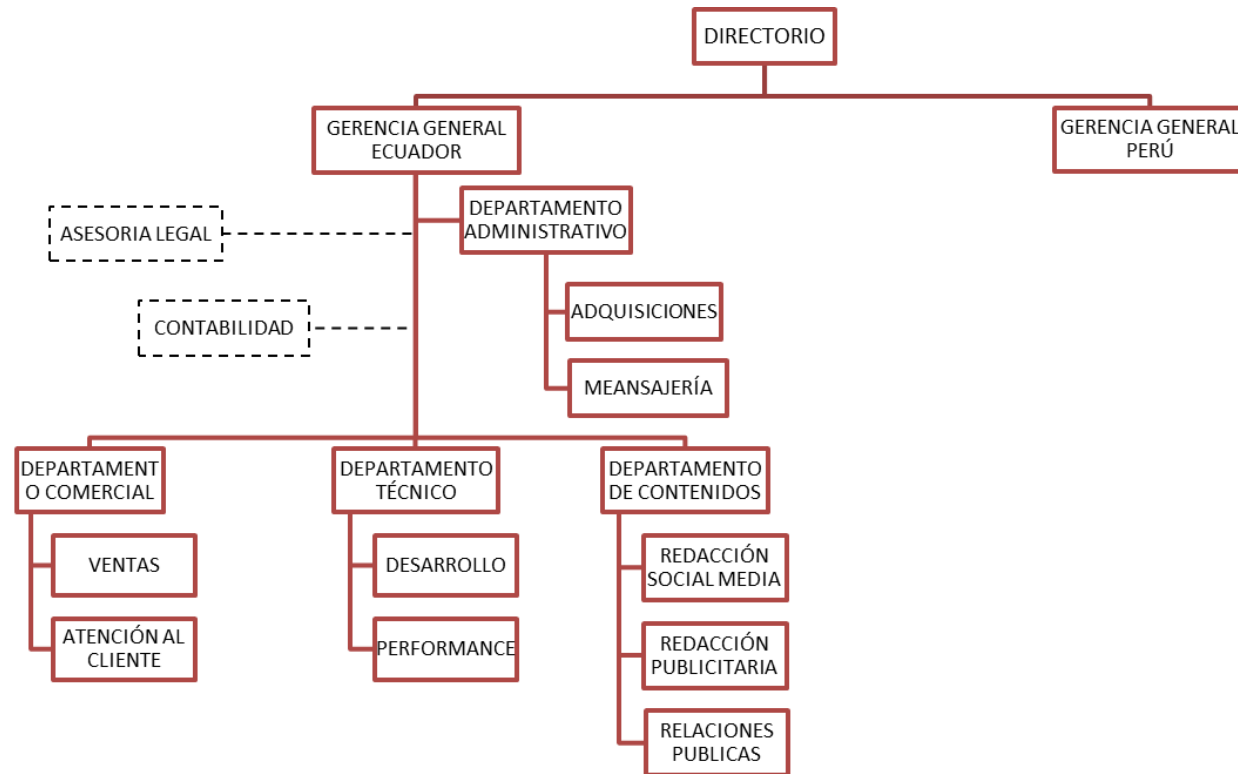
3.3 Cartera de clientes

La cartera de clientes de Addconsulta del Ecuador S.A. está conformada por empresas de distintas actividades económicas, entre los principales se pueden destacar: Banco Rumiñahui, ATU, Concesionarios Chevrolet, Bayer, Seguros del Pichincha S.A, Audi, entre otros, con los cuales mantiene relaciones sólidas y duraderas sobre todo por la atención inmediata, el seguimiento y la comunicación durante el tiempo que estos permanecen con la empresa.

³⁸ **Below the line – BTL.**- empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos.

3.4 Estructura de la empresa

Ilustración 6: Organigrama



Fuente: Addconsulta del Ecuador S.A.

Elaboración Propia

La estructura organizacional de Addconsulta del Ecuador S.A., véase Ilustración 5, está representada por un organigrama vertical o clásico, en el cual se presentan las jerarquías en forma de pirámide, es decir, en la cúspide se encuentra la autoridad más importante y en la parte inferior la dependencia con menor poder de decisión.

Como se puede visualizar en el organigrama, la máxima autoridad de Addconsulta Perú y Ecuador es el Directorio, en el caso particular de Ecuador el Directorio se encuentra conformado por los accionistas, los cuales son de origen danés y el Gerente General de Addconsulta Perú; su función de manera general es controlar la gestión de la empresa a nivel macro.

La mayor jerarquía de Addconsulta del Ecuador S.A., la tiene la Gerencia General, sus principales funciones abarcan aspectos de planificación, organización, dirección, evaluación y control, su misión encaminar a la organización al cumplimiento de los objetivos determinados por el Directorio.

A pesar de distinguirse claramente la existencia de una autoridad de línea, dicho de otra manera la supervisión directa sobre un subordinado, también existe autoridad de staff, la cual se refiere a elementos de la organización que ayudan a la línea a trabajar de manera más efectiva, dentro de esta autoridad se ubican: “Asesoría Legal” y “Contabilidad”, la función principal de “Asesoría Legal”, es investigar y aconsejar a la Gerencia General de Addconsulta del Ecuador S.A. respecto a la normativa general que debe cumplir para ejercer sus operaciones en el país, así como las obligaciones que devienen consigo; por su parte “Contabilidad” se encarga específicamente de la preparación estados financieros para su presentación a los entes de control.

El Departamento “Administrativo”, se constituye un departamento de apoyo para la Gerencia General como para los Departamentos Técnico, Comercial y de Contenido, se encarga de proveer de los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

El Departamento “Comercial”, se compone de dos áreas fundamentales “Ventas” y “Atención al Cliente”, la primera tiene como objetivo aumentar la participación de mercado de la empresa, para lo cual debe identificar potenciales clientes, contactarlos, ofertar los servicios, realizar seguimiento hasta conseguir el cierre de la venta. El área de “Atención al cliente” busca conseguir la satisfacción total del cliente, realiza un seguimiento continuo de las cuentas y evalúa si sus

expectativas han sido cubiertas o no, asimismo identifica nuevas necesidades que puedan convertirse en nuevas propuestas de servicios.

El Departamento “Técnico”, está conformado por el área de “Desarrollo” y “Performance”, el área de desarrollo se encarga básicamente del diseño, desarrollo e implementación de herramientas web o móviles; “Performance” tiene a su cargo el diseño de los servicios que se ofrecen dentro de las categorías de medición y tráfico.

Finalmente el Departamento “Contenidos”, realiza las actividades de redacción para todos los servicios que ofrece Addconsulta, para lo cual se ha dividido en redacción social media, es decir todo lo referente a redes sociales, redacción publicitaria que se refiere a los contenidos o anuncios de sitios web; y, relaciones públicas.

3.5 Análisis Interno

El análisis interno investiga las características de los recursos, elementos, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno, a partir de su estudio, se podrán determinar con cierta firmeza las fortalezas y las debilidades de la organización³⁹.

A continuación se presenta un breve análisis del entorno interno de Addconsulta, su principal objetivo es determinar las debilidades de la organización, así como ciertas ventajas competitivas frente a la competencia.

3.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Este estudio ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

El estudio consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que determinan la situación interna de la empresa, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas, mediante una matriz que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y

³⁹ Koontz Harold. *Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill, 1998.

debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas.

A continuación se realiza el Análisis FODA de Addconsulta:

Fortalezas

- Experiencia y formación empresarial que le permite afrontar la situación de competitividad.
- Atención al cliente personalizada a través de un canal directo con los mismos.
- Altos estándares de calidad en los servicios prestados.
- Conocimiento anticipado de las tendencias del mercado respecto a herramientas y estrategias de marketing digital, gracias a las fuertes conexiones con Dinamarca.
- Manejo de proveedores sin intermediarios, a través de un canal directo.
- Alto compromiso del talento humano que integra la organización.

Oportunidades

- Mercado de marketing digital en continuo crecimiento.
- Expansión de mercado nacional.
- Creación de nuevos servicios para ofrecer a los consumidores, enfocados en el constante desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Reconocimiento cada vez mayor respecto a la importancia del marketing digital como una de las mejores herramientas publicitarias, por parte de mandos altos y medios así como de potenciales consumidores.

Debilidades

- Sueldos poco competitivos en el mercado
- Inexistencia de Manual de procesos
- Deficiente práctica asertiva de comunicación interna.
- Baja solvencia económica
- No existe una planificación estratégica
- Débil manejo de la marca
- No existe un plan de capacitación para el personal de la organización
- Inversión nula en investigación y desarrollo

- Tercerización de herramienta de gestión de base de datos necesaria para llevar a cabo uno de los servicios principales ofrecidos por la organización.
- Falta de privacidad y formalidad en trámites al no contar con espacio físico suficiente.

Amenazas

- Competencia informal.
- Poca información en el mercado sobre las ventajas y beneficios que se obtienen a través del Marketing digital, el cual constituye el principal servicio que ofrece la empresa.
- Resistencia de empresas al uso de la tecnología ofrecida por Addconsulta del Ecuador S.A.
- Disminución del presupuesto asignado en las empresas para marketing y publicidad como consecuencia de la situación económica que atraviesa el país.
- Creación por parte del estado de nuevas leyes y políticas regulatorias sobre la manera en que las organizaciones pueden desarrollar su publicidad y promoción.

Contando con la información del Análisis FODA, a continuación se presenta la Matriz FODA, véase tabla 1:

Tabla 1. Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	<p>F1 Experiencia y formación empresarial que le permite afrontar la situación de competitividad.</p> <p>F2 Atención al cliente personalizada a través de un canal directo.</p> <p>F3. Altos estándares de calidad en los servicios prestados</p> <p>F4 Conocimiento anticipado de las tendencias del mercado respecto a herramientas y estrategias de marketing digital, gracias a las fuertes conexiones con Dinamarca</p> <p>F5 Manejo de proveedores sin intermediarios, a través de un canal directo con los mismos.</p> <p>F6 Alto compromiso del talento humano que integra la organización.</p>	<p>D1 Sueldos poco competitivos en el mercado</p> <p>D2 Inexistencia de manual de procesos</p> <p>D3 Deficiente práctica asertiva de comunicación interna</p> <p>D4 Baja solvencia económica</p> <p>D5 No existe una planificación estratégica.</p> <p>D6 Débil manejo de la marca</p> <p>D7. No existe un plan de capacitación para el personal de la organización.</p> <p>D8. Inversión nula en investigación y desarrollo</p> <p>D9. Tercerización de herramienta de gestión de base de datos necesaria para llevar a cabo uno de los servicios principales ofrecidos por la organización</p> <p>D10. Falta de privacidad y formalidad en</p>

		trámites al no contar con espacio físico suficiente.
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Mercado de marketing digital en continuo crecimiento.</p> <p>O2 Expansión mercado nacional.</p> <p>O3 Creación de nuevos servicios para ofrecer a los consumidores, enfocados en el constante desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.</p> <p>O4 Reconocimiento cada vez mayor respecto a la importancia del marketing digital como una de las mejores herramientas publicitarias, por parte de mandos altos y medios así como de potenciales consumidores.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>1. Explotar la experiencia y formación empresarial que posee Addconsulta de Ecuador S.A., a la par del constante desarrollo de las TIC, para diseñar nuevos servicios de calidad que permitan aprovechar al continuo crecimiento del mercado en lo referente al marketing digital.</p> <p>2. Aprovechar el conocimiento anticipado de las tendencias del mercado respecto a herramientas y marketing digital, para diseñar y ofrecer innovadores servicios al mercado, que permitan su expansión en el mercado nacional.</p> <p>4. Generar fidelidad en los clientes mediante una excelente atención personalizada a través del aprovechamiento del alto compromiso del talento humano que integra la organización</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>1. Diseñar nuevos servicios de marketing digital, con el objetivo de incrementar los ingresos para que de esta manera sea posible incrementar los sueldos para que sean más competitivos en el mercado.</p> <p>2. Crear un plan de capacitación para el personal acorde a las funciones que desempeñan con el fin de crear nuevos servicios y lograr solvencia económica.</p> <p>3. Diseñar una planificación estratégica, con la finalidad de aprovechar el crecimiento continuo del mercado y así lograr alcanzar las metas deseadas por la organización.</p> <p>4. Fortalecer el reconocimiento de la marca a través de la implementación de campañas de marketing digital respecto a los servicios disponibles.</p> <p>5. Adquirir las herramientas informáticas necesarias para prestar todos los servicios ofrecidos por Addconsulta de Ecuador S.A, esto con el propósito de estar en concordancia con el continuo crecimiento del mercado en materia de marketing digital y no depender de terceros para su generación.</p>

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1 Competencia informal.</p> <p>A2 Poca información en el mercado sobre las ventajas y beneficios que se obtienen a través del Marketing digital, el cual constituye el principal servicio que ofrece la empresa.</p> <p>A3 Resistencia de empresas al uso de la tecnología ofrecida por Addconsulta del Ecuador S.A.</p> <p>A4 Disminución del presupuesto asignado en las empresas para marketing y publicidad como consecuencia de la situación económica que atraviesa el país.</p> <p>A5 Creación por parte del estado de nuevas leyes y políticas regulatorias sobre la manera en que las organizaciones pueden desarrollar su publicidad y promoción.</p>	<p>1. Aprovechar el conocimiento anticipado de las tendencias del mercado respecto a herramientas y estrategias de marketing digital, para diseñar servicios que no sean fácilmente imitados por la competencia.</p> <p>2. Diseñar nuevas estrategias de marketing con el fin de generar confianza en clientes resistentes al uso de la tecnología, aprovechando la experiencia y el compromiso con el que cuenta el personal de la empresa.</p>	<p>1. Diseñar una planificación estratégica que permita a la empresa tener claro sus objetivos y de esta manera puedan definir planes de acción para hacer frente a las barreras del mercado.</p> <p>2. Diseñar una estrategia de manejo de marca, que refleje los valores de los servicios ofrecidos de acuerdo con las expectativas del segmento de mercado, buscando minimizar la penetración de la competencia informal.</p>

Elaboración propia

Del cruce de los criterios asociado con las variables correspondientes a fortalezas y oportunidades, se determina que Addconsulta del Ecuador S.A., debería aprovechar factores que están a su favor como su experiencia, formación empresarial y su fuerte conexión con Dinamarca, los cuales le permite poseer un avanzado conocimiento de las más novedosas e innovadoras tecnologías; beneficiándose de lo mencionado será posible la generación de modernos y originales servicios de calidad que permitirán la expansión de su mercado a nivel nacional e incrementarán su ventaja competitiva, aprovechando al máximo el alto compromiso evidenciado en el talento humano que integra la organización.

Por otra parte, se analizan las fortalezas en contraste con las amenazas y se desarrollan estrategias enfocadas en el aprovechamiento de dichas fortalezas para afrontar los constantes cambios del entorno. Es por lo argumentado que se hace imperativa la necesidad de incrementar la confianza de los potenciales clientes en los resultados que pueden obtener de la utilización de las herramientas de marketing digital y así disminuir o incluso eliminar la resistencia a su utilización por parte de los mismos, esto es posible a través de la práctica de la experiencia, disciplina y responsabilidad del talento humano que conforma la empresa.

Ahora bien, examinando las debilidades internas sobre las oportunidades existentes, se considera esencial crear nuevos servicios que permitan incrementar los ingresos por ventas, de modo que se pueda aumentar la remuneración ofrecida a los colaboradores y evitar que estos acepten una mejor oferta salarial por parte de la competencia. Por otra parte, se debe diseñar un plan de capacitación para el personal con el propósito de fortalecer e incrementar sus conocimientos de acuerdo con el área donde se desenvuelve, esto impactará en el mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Asimismo, se toma conciencia de la importancia de fortalecer el reconocimiento de la marca Addconsulta, a través de la implementación de campañas respecto a los servicios disponibles.

Finalmente, dentro de las estrategias DA se considera elemental el diseño de una planificación estratégica que permita a la empresa el establecimiento de su filosofía organizacional (misión, visión y objetivos), resultando posible de esta manera definir planes de acción para enfrentar las complejidades del cambiante entorno y minimizar las posibilidades de penetración en el mercado de competidores mediante un mejor manejo y posicionamiento de la marca.

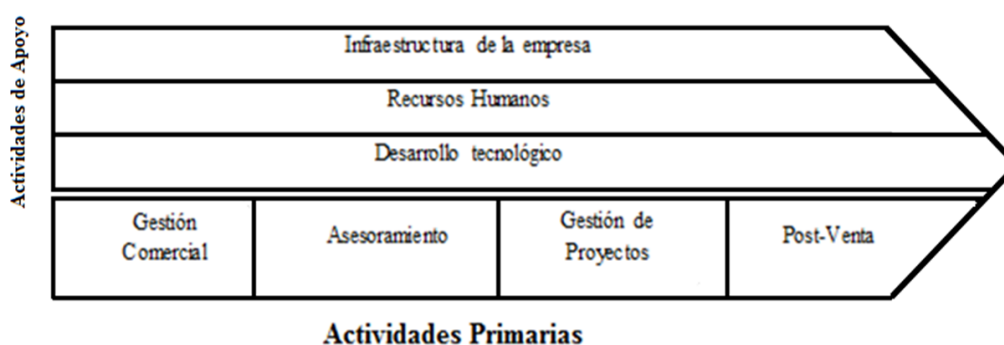
3.5.2 Cadena de Valor

A través de la Cadena de Valor se pueden identificar las principales actividades que significan creación de valor para los usuarios. Esta herramienta en sí y la manera en la cual se desempeñan cada una de las tareas, refleja la evolución de la empresa y de sus propias operaciones internas, su estrategia, los enfoques que la dirigen y la economía fundamental en la que incurre la organización, a través de las distintas actividades que conforman su proceso esencial⁴⁰.

A continuación, en la ilustración 7 se muestra la cadena de valor de la empresa Addconsulta del Ecuador S.A. y una descripción general de cada una de las actividades que desarrolla:

⁴⁰ Quintero Johana & Sánchez José. *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, 2006.

Ilustración 7: Cadena de Valor Addconsulta del Ecuador S.A.



Fuente: Addconsulta del Ecuador S.A.

Elaboración propia

3.5.2.1 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: su relevancia radica en facilitar la operatividad de las empresas, contando con espacios adecuados, cómodos y disponiendo de la mejor tecnología para la prestación de los servicios, son considerados factores decisivos para lograr el valor agregado que genera ventaja competitiva. Para lograr mayor competitividad, las áreas administrativas, operativas y de telecomunicaciones deben estar en concordancia al crecimiento empresarial y sus proyecciones⁴¹. En la empresa objeto de estudio en esta investigación, se evidencia que la infraestructura está conformada por:

- **Infraestructura física:** Addconsulta del Ecuador S.A., cuenta con una oficina arrendada, de 72m² ubicada en Quito, Av. De los Shyris y Suecia, Edificio Argentum, Oficina 905. La modalidad de trabajo es en espacio abierto a fin de facilitar la comunicación entre los miembros del equipo. Sin embargo, el espacio físico resulta insuficiente, por lo que no se cuenta con una sala para reuniones dando la sensación de que hay poca formalidad en sus trámites.
- **Contabilidad y Finanzas:** cuando se habla de este tipo de conceptos, se deben entender como herramientas indispensables para la buena puesta en marcha de cualquier empresa, es tanta su importancia que de ellos dependerá buena parte del desarrollo, consolidación y

⁴¹ Acosta Juliana. *La infraestructura, a la medida de los negocios*. Bogotá, 2012.

crecimiento de la organización. Además, a partir de la interpretación de los resultados que arrojen estos estudios será posible tomar decisiones acertadas y guiar las acciones hacia un mejor desempeño (Instituto Nacional de Aprendizaje 2008). En Addconsulta del Ecuador S.A., los trámites contables y tributarios son realizados por un profesional externo, el servicio es mensual y los trámites se llevan a cabo según los cronogramas establecidos por las entidades de control. El costo de honorarios profesionales que se pagan al profesional externo es menor al que se pagaría al contratar una persona de planta que realice los trámites relacionados a estas tareas, por esta razón, no resulta conveniente invertir en un recurso adicional.

- **Mantenimiento de equipos informáticos:** al ser una empresa que ofrece servicios en tecnología y marketing digital los equipos informáticos resultan de primera necesidad por lo cual, velar por su correcto funcionamiento resulta trascendental. Las actividades de mantenimiento de estos equipos son realizadas de manera trimestral por un profesional externo, de esta manera representa un costo de inversión menor al de tener una persona de planta que realice este servicio, por lo que no se considera viable contratar un colaborador para realizar estas funciones.
- **Compras de suministros de oficina y cafetería:** estas adquisiciones las realiza el asistente de Addconsulta del Ecuador S.A. de manera trimestral y en concordancia con su consumo.
- **Contratación de servicios especiales:** la contratación de servicios específicos como por ejemplo, impresiones de material publicitario o servicios de filmación de videos, son realizados por el asistente de la empresa. Se considera importante mencionar que para la toma de decisiones de contratación, se elaboran cuadros comparativos en hojas electrónicas los cuales facilitan la visualización de las especificaciones de las ofertas.

Recursos Humanos: los individuos han pasado de ser vistos como recursos sustituibles a corto plazo, a constituir la ventaja competitiva por excelencia de una organización, es ahí donde radica la importancia de brindar una mayor atención al

talento humano que colabora en la consecución del logro de los objetivos de las empresas⁴².

En Addconsulta del Ecuador S.A., dentro de la gestión de recursos humanos, se llevan a cabo las actividades detalladas a continuación:

- **Reclutamiento y selección del talento humano:** este proceso permite a la empresa ubicar el individuo apto para cubrir un determinado puesto dentro de la organización. Este se realiza en dos etapas, la primera es denominada reclutamiento de personal, y se ejecuta a través de la plataforma tecnológica Multitrabajos.com, la cual tiene un costo por cada anuncio que se desee realizar, a través de ella se obtienen los currículos de los postulantes, y mediante las bolsas de empleo de las universidades. La segunda etapa se refiere a la selección de personal, la cual comprende una entrevista personal y la aplicación de pruebas de adecuación al puesto, estas últimas se realizan en línea a través de la plataforma tecnológica evaluar.com, permitiendo conocer que tan apto está un individuo para ocupar un cargo desde el estudio de sus competencias.

Sin embargo, se puede identificar que en la organización no se realizan evaluaciones de conocimiento técnico a los postulantes, siendo esto de suma importancia porque a partir del mismo se puede definir el nivel de experticia en temas técnicos de los solicitantes, así como también, se considera necesaria la creación de un manual de clasificación de puestos a través del cual, la organización tenga mayor claridad de las competencias y conocimientos requeridos para cada cargo, los colaboradores comprendan el plan general de la empresa y de sus roles para el logro de los mismos y a su vez, sirva como guía eficiente para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

- **Capacitación de personal:** constituye el desarrollo del mismo e incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

⁴² Castaño Rafael. *La gestión integral de Recursos Humanos*. Alcalá, 2005.

Addconsulta del Ecuador S.A., no cuenta con un plan de capacitación formal, los cursos a los que asisten los colaboradores son esporádicos y únicamente sobre un tema en particular. En este sentido, es preciso diseñar un plan de formación, adiestramiento y desarrollo de los colaboradores, teniendo en cuenta que un entrenamiento es una inversión que trae como beneficios mejorar el conocimiento del personal para un óptimo desempeño en los diferentes puestos, y por consiguiente, esto impactará de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

- **Evaluación del desempeño:** es el proceso que permite medir el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo y detectar si existe algún colaborador cuyo desempeño se encuentra por debajo de los estándares. Las pruebas de evaluación de desempeño se realizan en línea, de igual forma a través de la plataforma tecnológica de evaluar.com, proporcionando esta los resultados en cuanto a cumplimiento de metas previamente establecidas de los colaboradores en un periodo de tiempo. En Addconsulta del Ecuador S.A, este proceso se desarrolla de manera adecuada, hasta que se obtienen los resultados, debido a que, no se toman decisiones pertinentes a los resultados generados, por lo que la evaluación carece de relevancia e importancia para los colaboradores.
- **Nómina y compensaciones:** El proceso de nómina y compensaciones comprende las actividades relacionadas con el cálculo y pago de prestaciones sociales, remuneración, compensaciones, comisiones, entre otros, actualmente el proceso de nómina es realizado por la contadora (externa); sin embargo, todos los datos respecto a comisiones y demás ingresos son calculados manualmente por la gerente de la empresa.

Desarrollo Tecnológico: el desarrollo tecnológico representa la articulación que permite transformar e innovar los procesos dentro de una empresa, este

desarrollo incluye la implementación de proyectos que ayuden a pronosticar y resolver problemas complejos de una manera más sencilla.⁴³

En el caso particular de Addconsulta del Ecuador S.A., el desarrollo tecnológico no significa crear herramientas innovadoras de procesamiento de información que mejoren los servicios que ofrece, sino más bien, se dirige a aprovechar las que ya existen en el mercado y concebir este desarrollo como las técnicas con las que disponen para la prestación de dichos servicios.

A continuación se describe la infraestructura informática actual de la organización alineada a las actividades de apoyo y primarias de la cadena de valor, tabla 2:

Tabla 2. Matriz de Infraestructura tecnológica de la empresa en función de su cadena de valor

Actividades de Apoyo	Hardware	Software
Infraestructura	1 computadora de escritorio 1 rack (1 switch, 1 router, 1 bandeja)	G-suite Sistema operativo Windows
Recursos Humanos	1 servidor 2 impresoras	Office
Desarrollo Tecnológico	Utiliza los mismos recursos tecnológicos que las actividades primarias	
Actividades Primarias	Hardware	Software
Gestión Comercial	5 computadores portátiles 6 computadores de escritorio	CRM Bitrix24 Adobe Ilustrador Adobe Photoshop Ubivox Survio Sistema operativo Linux Sistema operativo Windows G-suite Office Hootsuit Plataformas de redes sociales Plataformas de pauta digital Plataformas de analítica
Asesoramiento		
Gestión de Proyectos		
Post-Venta		

Fuente: Addconsulta del Ecuador S.A.

Elaboración Propia

En lo que respecta al funcionamiento de la citada infraestructura, los equipos se encuentran conectados en una red TCP/IP, cableada a un router central, adicionalmente existe una red inalámbrica para dispositivos móviles, las dos redes se

⁴³ Núñez Daniela, Parra Marcelo & Villegas Francisco. *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*. Chile, 2011.

conectan a un Access Point de Fibra Óptica que distribuye Internet de alta velocidad a todos los equipos conectados. Por otra parte, no cuenta con una intranet considerando que la información es almacenada en la nube y está disponible 24/7 desde cualquier ubicación. Finalmente, en lo referente a la comunicación interna, esta se realiza a través de correo electrónico, mientras que, la externa mediante el CRM y la herramienta Ubivox.

3.5.2.2 Actividades primarias

Gestión Comercial: esta actividad engloba las técnicas de cómo promover los productos o servicios ofrecidos por una organización dentro un segmento de mercado, es decir, proporciona todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la misma, en entornos cada vez más saturados y competitivos. No hay que olvidar que la venta, es en definitiva, el objetivo final de cualquier empresa; por ello, en el proceso comercial y de negociación, el elemento más significativo es la comunicación. Las funciones de este departamento en Addconsulta del Ecuador S.A., están compuestas por las siguientes actividades fundamentales:

- **Prospección:** consiste en buscar e identificar posibles clientes y con ello generar bases de datos. Esta actividad se soporta en el software Bitrix24, el cual permite ingresar el lead en el sistema para irlo gestionado en las siguientes etapas.
- **Obtención de citas:** La obtención de citas se realiza vía telefónica, es una actividad cuyo objetivo es generar citas para ofertar los servicios que presta Addconsulta, todas las observaciones que se originan de esta actividad son registradas en el Bitrix24.
- **Visitas:** Las visitas son realizadas por los ejecutivos de venta, generalmente consiste en una presentación que consiste en información general de la empresa y de los servicios que prestan, en el caso de que en la obtención de citas se hubiese conseguido mayor información respecto a las necesidades del cliente se realiza una presentación apegada a estas. De igual manera la información es registrada en el Bitrix24.

- **Seguimiento:** Durante la visita se realiza un levantamiento de las necesidades de cliente en función de su negocio y de los objetivos que pretende alcanzar, esto permite diseñar una propuesta de servicios de marketing digital adecuada y con ella empieza la fase de seguimiento, la cual comprende una o más reuniones hasta que se llegue a la suscripción de un contrato.
- **Cierre ganado o perdido:** Consiste en el cierre de la venta o su pérdida.
- **Marketing:** Los servicios que ofrece la empresa generalmente son dados a conocer a través de la prospección, eventualmente se utilizan otros medios de publicidad.

Asesoramiento: con el pasar de los años se ha tornado cada vez más importante saber cuáles son las expectativas que tienen los clientes, de hecho, se ha entendido que si el servicio que ofrece la organización es justo lo que los consumidores esperan, éste será bueno, sin embargo, si las empresas se logran anticipar a sus necesidades y expectativas se pensará que el servicio es extraordinario.⁴⁴

Es por este motivo que Addconsulta del Ecuador S.A., considera el “Asesoramiento” en conjunto con el servicio postventa como unos de sus procesos gobernantes, iniciándolo de manera permanente una vez cerrada la venta, en el cual el cliente entra en una etapa de capacitación respecto a la implementación de la estrategia y a las herramientas de marketing digital que la soportan. Este proceso no requiere apoyo de ninguna herramienta informática debido a que depende netamente del conocimiento del asesor comercial asignado y del personal de las áreas operativas relacionadas.

Gestión de Proyectos: abarca todas las actividades para desarrollar los servicios contratados por el cliente en la Gestión Comercial y su posterior implementación, enuncia actividades secuenciales genéricas a todos los proyectos como el planteamiento de los objetivos, la generación de la estrategia, el detalle de tareas, la delegación de responsables por tareas y finalmente la implementación. Como soporte para esta gestión se utilizan paquetes informáticos de diseño y el CRM Bitrix24, este último permite registrar el número de horas efectivas dedicadas a los

⁴⁴ Escuela de negocios. *Excelencia en atención al cliente*. Quito, 2009

proyectos y determinar la productividad del equipo operativo. Se considera la actividad más importante dentro de la cadena de valor de la empresa ya que es el punto en donde las necesidades del cliente se plasman en estrategias reales.

Post-venta: en la actualidad el comercio, la industria y los servicios, incluso entidades del sector primario, se han percatado de que la atención al cliente después de venderle un bien o prestarle un servicio no solo es aconsejable, sino que se ha vuelto imprescindible para mantener e incrementar el mercado de cualquier empresa⁴⁵.

Mensualmente los responsables de cada área en conjunto con los ejecutivos de cuenta elaboran informes de resultados de las estrategias de marketing digital implementadas, los cuales permiten a los clientes tomar decisiones respecto a continuar o reajustarla, en el caso de que se deba reajustar la estrategia regresa a la gestión de proyectos. Los informes son realizados sobre la información arrojada de las plataformas de Google y Facebook.

Todas las actividades antes mencionadas se conjugan entre sí para aumentar el valor de los servicios que ofrece Addconsulta del Ecuador S.A., estas se encuentran estrechamente involucradas a lo largo del proceso de la entrega de los mismos, tal como se puede evidenciar en la Tabla 3, la cual muestra los requerimientos más frecuentes del mercado, así como el procedimiento utilizado para determinar la mejor solución:

⁴⁵ Sanchez Ana, Martínez Marlene, Rincón Yanhet & Carbonell Dilú. *Importancia de la posventa en la mezcla de mercadeo actual*. Maracaibo, 2007.

Tabla 3: Matriz resumen de requerimientos frecuentes

Requerimientos frecuentes	Servicios ofrecidos relacionados con los requerimientos	Procedimiento para la determinación de soluciones	Herramientas tecnológicas aplicadas	Beneficios para el cliente
Diseño y desarrollo de herramientas web y aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de sitios web • Diseño y desarrollo para móviles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de necesidades del cliente 2. Elaboración del brief de desarrollo 3. Elaboración de la propuesta gráfica 4. Programación enfocada en posicionamiento orgánico 5. Implementación 	Bitrix24 Office Herramientas de diseño gráfico Frameworks y lenguajes de programación Herramientas de configuración de servidores	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad permanente, 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año • Promoción de bienes y/o servicios sin incurrir en costos de publicidad y anuncios en medios de comunicación • Afianzamiento de imagen corporativa • Incremento de la cartera de clientes • Sitios y páginas web optimizadas • Webs compatibles con todos los navegadores existentes • Desarrollos orientados a SEO • Sitios y páginas web orientados a múltiples dispositivos (Responsive Web Design)
Manejo de redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Google Analytics • Social Media – SOM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de necesidades del cliente 2. Elaboración del brief de social media 3. Presentación de la estrategia de contenidos 4. Implementación de la estrategia de contenidos 5. Reportería continua 	Bitrix24 Office Herramientas de diseño gráfico Plataformas de redes sociales según la estrategia Herramientas de analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de reconocimiento de marca en Internet • Creación de una comunidad identificada con la empresa o la marca • Generación de mayores oportunidades de mercado • Generación de marketing viral • Conocimiento inmediato de la opinión de la gente, generación de contenido para la gestión de relaciones públicas • Obtención de información sobre el comportamiento del usuario en el sitio web de la empresa • Generar y reforzar una posición en el pensamiento del consumidor
Planificación de medios	<ul style="list-style-type: none"> • Media Planning • Google Analytics • Gestión de base de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de necesidades del cliente 2. Elaboración del brief publicitario 3. Presentación de propuesta del planning de medios 4. Implementación 5. Reportería 	Bitrix24 Office Herramientas de diseño gráfico Plataformas publicitarias Herramientas de analítica	
Posicionamiento en buscadores	<ul style="list-style-type: none"> • Google Analytics • Media Tracking • A/B Testing • Posicionamiento web • Auditorías de sitios web • Relaciones Públicas On line 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación web del cliente 2. Elaboración de propuesta de servicios SEO y SEM 3. Elaboración de cronograma de actividades 4. Implementación de estrategias SEO 5. Implementación de campañas SEM 6. Reportería SEO 7. Reportería SEM 	Plataformas de análisis SEO Plataforma Google Adwords Plataformas de analítica Herramientas de programación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la procedencia del tráfico del sitio web de la empresa: otros sitios, portales, google, etc • Reconocimiento de las páginas más visitadas en el sitio web de la empresa para replicar su éxito en las otras páginas del sitio. • Identificación de los motivos por los que los usuarios abandonan el sitio web, estrategias enfocadas en mejorar los hallazgos • Evaluación constantemente del sitio web • Generación de relaciones con los medios e interés en publicación de notas • Vinculación de la empresa con otros sitios web que puedan beneficiar a la Marca • Atracción de clientes potenciales y generación de interés en los productos y servicios • Incremento del valor de Marca. • Minimización del costo de impactos en medios Offline

Requerimientos frecuentes	Servicios ofrecidos relacionados con los requerimientos	Procedimiento para la determinación de soluciones	Herramientas tecnológicas aplicadas	Beneficios para el cliente
Posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de sitio web • Media Planning • Gestión de base de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de necesidades del cliente 2. Elaboración del brief de desarrollo 3. Elaboración de la propuesta gráfica 4. Programación enfocada en posicionamiento orgánico 5. Implementación 6. Elaboración del brief publicitario 7. Presentación de propuesta del planning de medios 8. Implementación 9. Reportería 	Bitrix24 Office Herramientas de diseño gráfico Frameworks y lenguajes de programación Herramientas de configuración de servidores Plataformas publicitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad permanente, 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año • Promoción de bienes y/o servicios sin incurrir en costos de publicidad y anuncios en medios de comunicación • Afianzamiento de imagen corporativa • Incremento de la cartera de clientes • Sitios y páginas web optimizadas • Webs compatibles con todos los navegadores existentes • Desarrollos orientados a SEO • Sitios y páginas web orientados a múltiples dispositivos (Responsive Web Design) • Incremento de reconocimiento de marca en Internet • Creación de una comunidad identificada con la empresa o la marca

Fuente: Addconsulta del Ecuador S.A.

Elaboración Propia

3.6 Análisis Externo

3.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Aunque el entorno relevante de una empresa es muy amplio y comprende tanto fuerzas sociales como económicas, el punto clave de dicho entorno está determinado por el sector o sectores en los cuales compite la misma. He aquí la importancia de esta herramienta en el mundo de los negocios, mediante ella se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia mediante la planificación estratégica, pero, si no se cuenta con una planificación perfectamente elaborada, no se puede sobrevivir en el cambiante contexto en el que se desenvuelven las organizaciones⁴⁶.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan servicios similares a los que ofrece Addconsulta del Ecuador S.A.⁴⁷. En el sector del marketing y la publicidad digital existen pocas barreras de entrada, considerando la ausencia de estrictas regulaciones para la conformación de estas empresas así como la baja inversión que se requiere, a pesar de ello, el impacto de esta amenaza en la organización corresponde a un nivel medio, debido a que maneja precios competitivos frente a otras organizaciones del mismo sector; por otro lado, el know-how que posee Addconsulta del Ecuador S.A. , debido a que cuenta con personal experto altamente calificado y conexión directa con Dinamarca, razón por la cual siempre está un paso más adelante en vanguardia con relación a los servicios que ofrece, limitando de tal manera a los competidores que se ven obligados a realizar grandes inversiones en conocimientos para prestar sus servicios, resultando complicada la entrada y desplazamiento de la empresa.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre empresas que se dedican a una misma actividad económica toma forma cuando las organizaciones luchan por una posición en el mercado

⁴⁶ Porter Michael. «Estrategia competitiva». México: Continental, 1997.

⁴⁷ Devoto Renzo. *Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter*. Chile, 2008.

utilizando diversas tácticas, como por ejemplo, competencia de precios, esta rivalidad tiende a aumentar cuando las empresas sienten la influencia competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición⁴⁸.

Un estudio realizado por el Interactive Advertising Bureau, muestra que el sector de servicios publicitarios, específicamente el de marketing digital, va en crecimiento y con augurio de éxito; sin embargo, cuando se evidencia un bajo grado de diferenciación del producto, la variable más importante para concretar una compra es el precio; en este punto a pesar de que Addconsulta del Ecuador S.A. maneja precios competitivos, pudiera estar siendo afectada por la existencia de la denominada “competencia informal”, protagonizada principalmente por individuos recién graduados de la carrera o aquellos que han realizado un par de cursos de marketing digital y que ofrecen, servicio a precios considerablemente bajos. Por otra parte, existe la competencia representada por marketing tradicional (radio, prensa y televisión), debido a que algunos clientes potenciales se oponen a emplear la tecnología digital. A pesar de lo argumentado, la rivalidad entre competidores, constituye una amenaza baja, puesto que la empresa cuenta con experiencia, formación y calidad en el servicio que le permite afrontar este tipo de amenazas.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación con proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los mismos. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la función operativa de la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo⁴⁹.

A pesar de que la empresa mantiene buena relación con sus proveedores a través de un canal directo, sin intermediarios, su poder de negociación es bajo, resultante de que sus proveedores más importantes son Google y Facebook, quienes proporcionan las plataformas para brindar los servicios del marketing digital a los

⁴⁸ Herrera Rocío & Baquero María. *Las 5 fuerzas de Porter*. Quito: Gerencia, 2013.

⁴⁹ Guananga Xavier, Lowndes Kevin & Guallasamín Adriana. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército, 2007.

clientes, pero, al tratarse de empresas tan grandes, los servicios deben ser contratados bajo sus condiciones, adicionalmente, no existe la posibilidad de disponer de otras plataformas que los sustituyan.

Otro de los proveedores aliados de Addconsulta del Ecuador S.A., es Internet-Netlife, el cual suministra el servicio de internet, respecto a este proveedor el poder de negociación también es bajo ya que los paquetes de servicio ofertados se encuentran previamente definidos.

- **Poder de negociación de los compradores.**

Se refiere a la capacidad de negociación de los consumidores, si hay un bajo número de clientes que adquieren los productos o servicios, o se evidencia un bajo grado de diferenciación de la marca, las empresas se ven obligadas a disminuir sus precios o aumentar la calidad del servicio que ofrecen⁵⁰.

En Addconsulta del Ecuador S.A., se observa que el poder de negociación de los compradores es de nivel medio, debido a que la empresa ocasionalmente accede a las demandas del cliente con la finalidad de conservarlos. Se explica que si una empresa trata de satisfacer necesidades de acuerdo con lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes, y no según lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado⁵¹.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los productos sustitutos para los servicios que ofrece Addconsulta del Ecuador S.A., son aquellos que se desprenden de la publicidad tradicional, por ejemplo, publicidad en radio, prensa y televisión, en razón de que muchas organizaciones se oponen a la adopción de nuevas tendencias publicitarias, entre ellas la ofrecida por la empresa analizada que es el Marketing digital. La resistencia al uso de este tipo de tecnología por parte de algunas empresas surge como resultado de pensar que es riesgoso, por lo que prefieren aguardar y ver, mejor que experimentar de una manera activa, esto como consecuencia del miedo a lo desconocido, inseguridad, falta de información o beneficios no percibidos. Además,

⁵⁰ Devoto Renzo. *Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter*. Chile, 2008.

⁵¹ Hayes, Bob. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente* – Oxford . Barcelona : Universidad Iberoamericana.

consideran que mediante el marketing tradicional pueden llegar a un grupo de consumidores en particular, lo conciben como la manera más efectiva de promocionar su producto o servicio; sin embargo, esto representa una amenaza media para la empresa debido a que a pesar de lo argumentado, en la actualidad existen empresas que se inclinan por la tecnología del marketing digital, aprovechando sus resultados y feedback instantáneos para la toma de decisiones.

3.7 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

De acuerdo con el análisis FODA realizado en el punto 3.4.1 se puede determinar que Addconsulta del Ecuador S.A., posee fortalezas que son valoradas por sus clientes, en especial, el conocimiento anticipado de las tendencias del mercado respecto a herramientas y estrategias de marketing digital, lo cual constituye un factor diferenciador y representa una ventaja competitiva en el corto plazo; a su vez, se evidencia que tiene debilidades substanciales que podrían comprometer su permanencia en el mercado; entre las cuales se pueden destacar sueldos poco competitivos que pudieran resultar en pérdida del know-how de la organización y problemas de solvencia económica, este último como consecuencia de la situación económica que atraviesa el país.

De igual manera, luego de analizar la cadena de valor de la organización, se encuentra que la misma terceriza procesos que no representan gran relevancia para la correcta operatividad del negocio, lo que significa ahorro y mejor aprovechamiento de sus ingresos. En este mismo orden de ideas, se observa que está conformada por actividades de recursos humanos, desarrollo tecnológico, gestión comercial, asesoramiento, gestión de proyectos y atención post-venta encaminados a incrementar la rentabilidad de la empresa y generar valor agregado al cliente. Sin embargo, a partir del estudio realizado así como de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta (Anexo 2) a los líderes de actividades o procesos, se revela la imperante necesidad de contar con una planificación estratégica que incluya la filosofía organizacional (misión, visión y objetivos), un manual de procesos, un plan de capacitación y un manual de descripción de cargos, con la finalidad de poder conocer a cabalidad las necesidades y requerimientos de cada puesto de trabajo, desarrollar al talento humano en las competencias que presenten brechas de crecimiento, medir su desempeño y establecer maneras de realizar las operaciones de la forma más eficiente posible.

Por otra parte, se puede constatar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que Addconsulta del Ecuador S.A., debe enfocar gran parte de sus esfuerzos en incrementar la lealtad de los clientes hacia su marca con el propósito de disminuir la amenaza de entrada de nuevas empresas entrantes. Otro aspecto importante resultante del estudio, radica en que, cada vez más empresas se están convenciendo de que el marketing digital es la mejor vía para impactar a mayor cantidad de personas en un tiempo corto, por lo que es recomendable llevar un record de resultados ventajosos obtenidos por los clientes que contratan los servicios de esta organización y de esta manera eliminar la amenaza de entrada al mercado de productos sustitutos.

En lo que respecta al tema de estudio, los equipos y sistemas con los que cuenta la empresa son suficientes para la oferta de servicios que poseen; sin embargo, existen debilidades que pueden ser minimizadas con el uso de las TIC, como por ejemplo, el débil manejo de la marca, en el cual se puede lograr el posicionamiento de la misma a través de la puesta en marcha de una estrategia de marketing digital, siendo este uno de los servicios que ofrece la organización, entre otros.

3.8 Evolución de las TIC en la gestión de la empresa

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación y su aplicación en las empresas, ha traído una serie de cambios en diversos ámbitos, económico, social y cultural; así como también ha dado lugar a la adquisición de experiencia y formación empresarial que les ha permitido afrontar la situación de competitividad. La dimensión social de las TIC se vislumbra atendiendo a la fuerza e influencia que tiene en los diferentes ámbitos, y a las nuevas estructuras sociales que están emergiendo, produciéndose una interacción constante y bidireccional entre la tecnología y la sociedad⁵².

Por su parte, Addconsulta del Ecuador S.A., debido a sus conexiones con sus socios en Dinamarca, ha logrado obtener conocimiento actualizado en las tendencias que dominan el mercado, en lo que respecta a herramientas de marketing digital, lo que permite proyectar las estrategias de la empresa, de esta manera se prepara para

⁵² Belloch Consuelo. *Las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Valencia, 2002.

reaccionar a posibles cambios del consumidor, en relación con nuevos sistemas y estrategias de comunicación que sean más afines a los requerimientos de sus clientes.

Las TIC en el entorno empresarial, han constituido una herramienta competitiva fundamental que ha permitido mejorar y optimizar los recursos administrativos, de esta manera las TIC han permitido que la empresa logre:

- Superar las barreras físicas de la localización.
- Rediseñar los puestos de trabajo y los flujos de trabajo.
- Establecer profundos cambios en la manera de hacer los negocios.

En el momento de valorar las ventajas de las TIC, se debe considerar que el proceso de transformación digital es constante y que, para muchas empresas las nuevas tecnologías son la oportunidad que esperan no solo para mantenerse, sino también para crecer y lograr los objetivos del negocio.

3.8.1 Diagnóstico del uso de las TIC

Las tecnologías de la información y la Comunicación (TIC) están presentes en todos los niveles de la sociedad actual, desde las más grandes corporaciones multinacionales, hasta las pymes, gobiernos, administraciones, universidades, centros educativos, organizaciones socioeconómicas y asociaciones, profesionales y artísticas⁵³.

Los cambios que afrontan las empresas en la actualidad conducen a analizar y distinguir diversas estrategias que les permitan optimizar sus procesos organizacionales de tal forma que se puedan considerar como competitivas e innovadoras.

Las TIC componen la base fundamental que permite mejorar el manejo de la información, por lo tanto, se convierten en un recurso estratégico y de su uso pueden obtenerse ventajas competitivas sustentadas para la empresa cuyo objetivo principal es el éxito. Para obtener efectos positivos en la implantación de nueva tecnología se requiere cumplir varios requisitos tales como: tener un conocimiento avanzado de los procesos de la empresa, proyectar punto por punto las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos gradualmente, iniciando por los más básicos.

⁵³ Suarez, Ramon. *Tecnologías de información y de la Comunicación*. Madrid: Ideaspropias Editorial Vigo, 2014.

Actualmente, Addconsulta del Ecuador S.A., no cuenta con una planificación estratégica, menos aún es evidenciada una proyección que involucre el uso de las TIC para mejorar su gestión, por lo que desarrollar dicha planificación alineada al desarrollo tecnológico, puede permitir a la organización establecer su filosofía y sus procesos, logrando mejorar su productividad, calidad y control, además de facilitar la comunicación, obteniendo ventajas competitivas y agregando valor a las actividades operacionales del negocio en general.

Los procesos de Addconsulta del Ecuador S.A., que pueden beneficiarse del uso de herramientas tecnológicas son los detallados a continuación:

- Los trámites contables y tributarios que actualmente son realizados por una persona externa, específicamente para el proceso de nómina, la información respecto al cálculo de comisiones por ventas es generado por la Gerente General en hojas electrónicas, lo cual representa un desvío en sus funciones directivas. Mediante la identificación de una herramienta tecnológica se podría automatizar esta actividad.
- En el caso de la gestión de recursos humanos, las TIC pueden facilitar las labores habituales de esta área, por ejemplo, actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal; sin embargo, mientras se diseña este documento se considera viable la adecuación de un proceso de formación, coordinación y motivación del personal a nivel digital a través de e-learning⁵⁴, para evitar gastos de envío y movilización a los colaboradores en cursos presenciales, de esta manera, se lograría extraer el máximo provecho de las aplicaciones tecnológicas que ofrece el mercado. Además, la correcta utilización de las TIC y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de las técnicas, no solo le ayudará a mejorar el uso del tiempo y reducción de los costos, sino que además mejorará la calidad de la información.
- En el proceso de selección de personal no se aplican pruebas de conocimiento técnico, por lo que se concibe relevante hacer uso de una herramienta tecnológica que permita medir lo mencionado de manera digital, tener resultados inmediatos y así determinar el candidato más idóneo para el cargo.

⁵⁴ **e-learning.**- educación y capacitación a través de Internet.

- En las actividades relacionadas con marketing, se considera que Addconsulta del Ecuador S.A. podría hacer uso de las TIC en conjunto con su know-how para desarrollar una estrategia de marketing digital que le permita posicionarse en la mente de los consumidores y hacerle frente a su competencia.

La importancia de ofrecer servicios de marketing digital radica en que las empresas más apegadas al marketing tradicional no están capacitadas para hacer por si mismas esta labor, así pues, es de esperar que un gran número de negocios externalicen este tipo de servicios.

Finalmente, como se menciona en el punto 3.4.2.1, los equipos y sistemas con los que cuenta la empresa son suficientes para ofertar sus servicios y a la vez ser capaz de consumir internamente los servicios de su portafolio.

Es así que, luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de Addconsulta del Ecuador S.A., se han determinado los procesos que podrían beneficiarse con el uso de la tecnología. Por ello, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta de alternativas con su análisis respectivo.

Capítulo cuarto

Las TIC en la gestión de la empresa

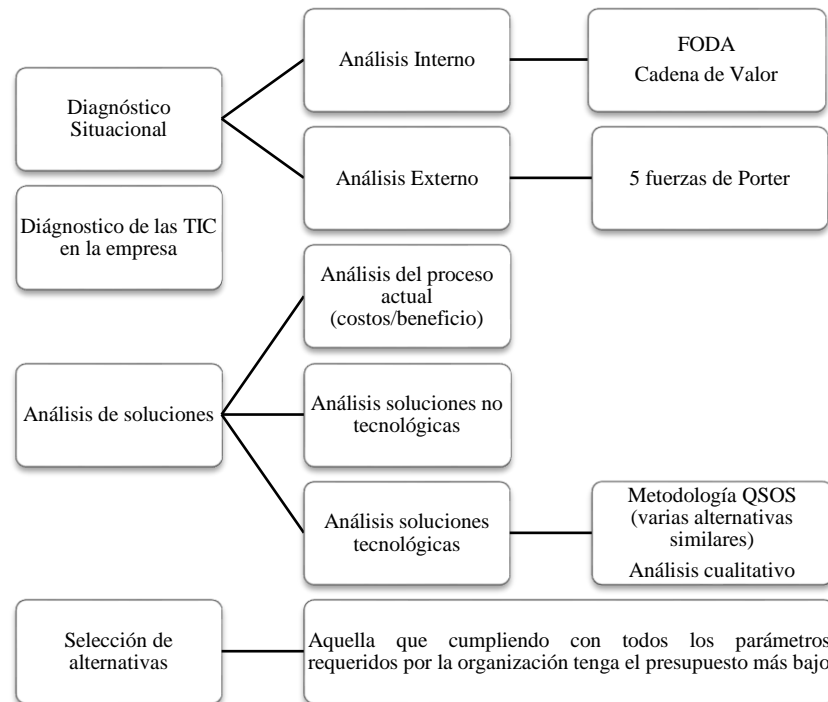
En el presente capítulo se plantea un modelo de aplicación general, que permita a las empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital, así como aquellas de cualquier otra naturaleza, establecer posibles soluciones apoyadas en el uso de las TIC, a partir de la identificación de falencias en su gestión interna.

4.1. Modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones

El modelo propuesto para la determinación de problemas de gestión y sus posibles soluciones parte del diagnóstico situacional de la empresa, este diagnóstico se compone de los análisis interno y externo de la organización, aplicando herramientas de gestión como el análisis FODA, la cadena de valor y la evaluación de las 5 fuerzas de Porter. Como resultado de este análisis será posible identificar diversos problemas de gestión y a partir de ello definir cuáles de estas podrían beneficiarse del uso de las TIC.

Finalmente, para determinar las posibles soluciones, se propone, de ser posible por cada problema, realizar un estudio costo/beneficio, considerando las siguientes opciones: continuar con el proceso, adoptar soluciones no tecnológicas y adoptar soluciones tecnológicas, en esta última cuando se cuente con varias alternativas similares se propone el empleo de la metodología QSOS para la selección de software, caso contrario, si las características de las alternativas tecnológicas concuerdan perfectamente con las necesidades de la empresa un análisis cualitativo podría ser lo más adecuado. Véase ilustración 7.

Ilustración 8: Modelo para la determinación de problemas de gestión y propuesta de soluciones



Elaboración propia

4.2. Herramientas tecnológicas apropiadas para la gestión de la empresa

Sobre la aplicación del modelo propuesto, se muestran las potenciales soluciones a los problemas identificados en el análisis de la situación de Addconsulta del Ecuador S.A., visto en el tercer capítulo, y las herramientas tecnológicas más apropiadas para su gestión, a partir de la aplicación de la metodología QSOS.

4.2.1 Problema 1

Los trámites contables (incluido el cálculo de nómina) y tributarios son realizados por una persona externa, sin embargo la información respecto al cálculo de comisiones por ventas y compensaciones, dentro del proceso de nómina es preparada por la Gerente General en hojas electrónicas.

4.2.1.1 Alternativas Propuestas

a) Mantener el servicio de outsourcing para trámites contables y tributarios, cuyo costo anual asciende a US\$ 5.538,00, como se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4: Costo Servicio de Outsourcing

Detalle	Costo anual (US \$)
Honorarios	4.788,00*
Costo Gerente	750,00**
Total	5.538,00

*Contador externo US \$ 350.00 más IVA

**Cuatro horas mensuales para calcular comisiones y preparar información para la contadora.

b) Contratar una persona a tiempo completo, que se encargue de las actividades administrativas y contables de la empresa, en las cuales se incluya el proceso de nómina y compensaciones, el costo referencial en el que se incurriría si se opta por esta alternativa es de US \$ 6.478,20, conforme se presenta en la Tabla 5:

Tabla 5: Costo Contratación Asistente Administrativo Contable

Detalle	Costo anual (US \$)
Remuneración	4.800,00*
Décimo Tercero	375,00
Décimo Cuarto	400,00
Aporte al IESS	103,20
Mobiliario	300,00
Equipo informático	500,00
Total	6.478,20

*Remuneración mensual asistente administrativo contable US \$ 400,00

c) Adoptar una solución de software para el cálculo de compensaciones, el proceso de nómina y compensaciones por definición forma parte de la gestión de talento humano, partiendo de esta premisa las posibles herramientas tecnológicas que podrían cubrir la necesidad identificada dentro de Addconsulta del Ecuador S.A., son aquellas relacionadas con la administración de los subsistemas de recursos humanos; sin embargo, de la indagación efectuada en el mercado, la mayoría de herramientas de gestión del talento humano, para poder realizar los cálculos de remuneraciones variables y compensaciones, requieren ser integradas con otras herramientas contables, que

disponga especialmente información sobre ventas y facturación, más aún, si se pretende que el software genere los roles de pago de manera automática.

En este sentido, se han ubicado dos caminos que permitirían la automatización de la referida actividad, disminuyendo considerablemente el tiempo invertido por la Gerente General para su ejecución e incluso deslindándola del proceso de cálculo como tal, las opciones disponibles son: adquirir un software a la medida que admita el ingreso manual de datos de facturación, esta solución contaría con opciones de reportería y la posibilidad de integrarse en un futuro con el CRM que emplea actualmente la empresa y cualquier sistema contable si llegase a requerirse; por otra parte también se podría desarrollar internamente una macro que únicamente calcule las comisiones a partir de la información de facturación, los costos estimados para estas soluciones se muestran a continuación, en la Tabla 6:

Tabla 6: Metodología QSOS - Solución Tecnológica para Cálculo de Remuneración Variable y Compensaciones

1. Definición: Criterios de evaluación de preferencia				
Criterio	Herramientas Tecnológicas			
	Diseño a la medida /SONARH	Macro de Excel Addconsulta	Bitrix 24 Versión Estándar	OrangeHRM Professional
Compatible con sistema operativo Windows	Sí	Sí	Sí	Sí
Cálculo de comisiones	Sí	Sí	No	No
2. Evaluación: Criterios Técnicos y Funcionales				
Criterios Técnicos Totalmente = 2 Parcialmente = 1 No = 0	Herramientas Tecnológicas			
	Diseño a la medida /SONARH	Macro de Excel Addconsulta		
Disponibilidad 24 horas	2	1		
Soporte Técnico inmediato (máximo 24 horas)	1	2		
Capacitación	2	2		
Criterio Funcionales				
Parametrización de cálculo de comisiones sin costo adicional	2	2		
Ingreso de datos manual o recolección de base de datos en excel	2	2		
3. Calificación: Ponderación de criterios técnicos y funcionales				
Criterio	Ponderación Muy importante = 5 Importante = 3 Poco Importante = 1	Puntajes		
		Diseño a la medida /SONARH	Macro de Excel Addconsulta	
Disponibilidad 24 horas	1	2	2	
Soporte Técnico inmediato (máximo 24 horas)	3	3	6	
Capacitación	3	6	12	
Parametrización de cálculo de comisiones sin costo adicional	5	10	20	
Ingreso de datos manual o recolección de base de datos en excel	5	10	20	
Puntaje Total		31	60	
Costo total implementación de la solución		18320.00	67.5*	
Costo anual a partir del segundo año		4320.00	0.00	
*Ocho horas para el desarrollo a un costo de USD. 8.44				

4.2.1.2 Recomendación:

Mientras la empresa supera los problemas financieros en los cuales se ha visto inmersa desde el año 2016, se recomienda implementar una macro que automatice el cálculo de comisiones, el ingreso de información será de responsabilidad del asistente administrativo.

4.2.2 Problema 2

La empresa no dispone de un plan de formación y capacitación que le permita mantenerse a todos los miembros del equipo a la par de las nuevas tendencias de marketing digital, así como de los recursos necesarios para su implementación.

4.2.2.1 Alternativas Propuestas

a) Auto-capacitación del personal con recursos propios, considerando las limitaciones de recursos económicos, propender a que la gente se auto capacite en temas inherentes a sus funciones, a través de incentivos otorgados por la empresa, como por ejemplo flexibilidad en horarios, permisos para viajes sin cargo a vacaciones y afectación en su remuneración mensual mientras dure el evento, a cambio la persona beneficiaria se debe comprometer a realizar un efecto multiplicador.

b) E-learning o LMS (Learning Management Systems)⁵⁵, sobre la base del análisis comparativo realizado entre la capacitación tradicional (modalidad presencial) y el e-learning (modalidad virtual), se sugiere la adopción de esta última, considerando entre otros aspectos, la reducción de costos que ella permite, tal como se muestra a continuación, esta disminución se debe principalmente a la eliminación de costos indirectos de movilización, hospedaje (capacitación fuera de la residencia), alimentación, etc.; según la Tabla 7:

⁵⁵ **Learning Management Systems o Sistema de gestión de aprendizaje.**- software empleado para crear, almacenar y gestionar actividades de formación virtual.

Tabla 7: Cuadro de Costos Comparativo: E-learning vs. Capacitación Tradicional

Plataforma e-learning	Costo anual (US \$)	Capacitación Tradicional	Costo anual (US \$)
Platzi	1.794,00	Curso modalidad presencial	5.187,00*
Lynda	2.160,00		

*Siete cursos en el año, uno por persona, precio promedio de mercado US \$ 741,00

Adicionalmente, el modelo e-learning ofrece mayores ventajas frente al sistema tradicional, entre las principales se pueden destacar: flexibilidad de horarios, disponibilidad 24 horas, ubicuidad, acceso a cursos impartidos desde distintas localidades, adaptación al ritmo de aprendizaje del alumno, posibilidad de personalizar y ajustar los cursos en función de los conocimientos y competencias requeridos, etc.

Actualmente en el mercado se pueden encontrar un sin número de plataformas de e-learning, las cuales pueden ser plataformas estándar o a la medida, cada una con sus propias funcionalidades y herramientas, que pueden ir desde el diseño de entornos para clases virtuales personalizadas hasta la disponibilidad de cursos previamente cargados sobre diversos tópicos.

Entre las plataformas más populares se mencionan: e-ducativa, ecollage, platzi, moodel, webCT, Lynda, udemy, entre otras, y, la selección de estas dependerá en gran medida de las necesidades que presente la empresa y los objetivos que se busque alcanzar con su implementación; para el caso de la presente investigación se recomienda utilizar Platzi o Lynda, debido a que su enfoque se adapta al giro del negocio, como se explica en los siguientes párrafos, así como la simpleza de sus requerimientos tecnológicos.

Platzi, es una plataforma de e-learning enfocada en cursos relacionados con cultura digital y desarrollo web, es un emprendimiento colombiano que nació en el año 2013 y hasta el momento ha educado a cerca de 70.300 estudiantes alrededor del mundo, los cursos son dictados por profesionales del sector de tecnologías de la información que han trabajado en organizaciones como Microsoft, Google, Facebook, entre otras. Existen dos modalidades de pago, la primera considera un monto anual con el cual se puede acceder a todos los cursos disponibles en la plataforma (más de 100) o por curso. (Platzi s.f.)

Lynda.com es una plataforma de educación online orientada a cursos sobre software, tecnología, diseño y marketing online, CAD, animación, diseño 3d, edición de video y sonido, fotografía y educación, entre otros. La modalidad de pago es mensual y dispone de dos planes de diferente precio, la diferencia radica en que el de mayor valor permite descargar el material y realizar ejercicios fuera de línea. (Lynda.com, Inc. 2017)

4.2.2.2 Recomendación:

Mientras se diseña e implementa un plan de capacitación, se recomienda adoptar una plataforma de e-learning, específicamente Lynda, ya que a pesar de tener un precio superior a Platzi su temática de estudio es más amplia, adicionalmente permite descargar el material el cual se puede utilizar en capacitaciones internas al momento de replicar el conocimiento.

4.2.3 Problema 3

Personal contratado no idóneo para el puesto, debido a que en el proceso de selección no contempla la aplicación de pruebas de conocimiento técnico, las cuales sirven para conocer si los conocimientos de los postulantes se ajustan a las necesidades del cargo.

4.2.3.1 Alternativas Propuestas

a) Incluir pruebas de conocimiento técnico como parte del proceso de selección, apoyándose en una herramienta informática que agilite la actividad. Hoy por hoy, existen en el mercado una variedad de herramientas que pueden brindar soporte total o parcial a los procesos de reclutamiento y selección de personal, en este sentido, si bien la falencia actual de Addconsulta es la no aplicación de pruebas de conocimiento técnico, cuya posible solución constituiría la adopción de un soporte parcial, no se deben descartar herramientas que automaticen el proceso en un 80%, como se presentan a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8: Metodología QSOS - Solución Tecnológica para Proceso de Reclutamiento y Selección

1. Definición: Criterios de evaluación de preferencia					
Criterio	Herramientas Tecnológicas				
	Bitrix 24 Versión Estándar	OrangeHRM Professional	Evaluar.com Reclutamiento Inteligente 360°	Evaluar.com Evaluación CAP 360°	
Compatible con sistema operativo Windows	Sí	Sí	Sí	Sí	
Herramienta on line	Sí	Sí	Sí	Sí	
2. Evaluación: Criterios Técnicos y Funcionales					
Criterios Técnicos Totalmente = 2 Parcialmente = 1 No = 0	Herramientas Tecnológicas				
	Bitrix 24 Versión Estándar	OrangeHRM Professional	Evaluar.com Reclutamiento Inteligente 360°	Evaluar.com Evaluación CAP 360°	
Disponibilidad 24 horas	2	2	2	2	
Soporte Técnico Inmediato (máximo 24 horas)	2	2	2	2	
Mantenimiento (Actualizaciones)	2	2	2	2	
Entrenamiento Personalizado	0	2	2	2	
Integración con portales de empleo	1	2	2	0	
Criterio Funcionales					
Soporte para el levantamiento de perfil	0	0	2	2	
Selección automática de candidatos de acuerdo a hoja de	0	2	2	0	
Personalización de pruebas de conocimiento técnico	0	1	2	2	
Disponibilidad de pruebas psicométricas	0	0	2	2	
Aplicación y evaluación de las pruebas señaladas	0	0	2	2	
Diseño y aplicación de entrevistas	2	1	2	0	
Reportes de los mejores candidatos	0	2	2	2	
3. Calificación: Ponderación de criterios técnicos y funcionales					
Criterio	Poderación Muy importante = 5 Importante = 3 Poco Importante = 1	Puntajes			
		Bitrix 24 Versión Estándar	OrangeHRM Professional	Evaluar.com Reclutamiento Inteligente 360°	Evaluar.com Evaluación CAP 360°
Disponibilidad 24 horas	1	2	2	2	2
Soporte Técnico Inmediato (24 horas)	5	10	10	10	10
Mantenimiento (Actualizaciones)	3	6	6	6	6
Entrenamiento Personalizado	3	0	6	6	6
Integración con portales de empleo	5	5	10	10	0
Soporte para el levantamiento de perfil	3	0	0	0	0
Selección automática de candidatos de acuerdo a hoja de vida	5	0	0	10	10
Permite personalización de pruebas de conocimiento técnico	5	0	10	10	0
Disponibilidad de pruebas psicométricas	5	0	5	10	10
Aplicación y evaluación de las pruebas señaladas	5	0	0	10	10
Diseño y aplicación de entrevistas	3	0	0	6	6
Reportes de los mejores candidatos	5	10	5	10	0
Puntaje Total		33	54	90	60
Costo (US\$)		1 188.00**	2 250.00**	397.86*	1 244.00*
Plataforma multitrabajos.com		300.00	300.00	300.00	300.00
Costo total implementación de la solución		1 488.00	2 550.00	697.86	1 544.00
* Costo por proceso					
** Costo anual					

b) Contratar un agente externo que realice el proceso completo de reclutamiento y selección de personal, del estudio realizado, se presenta como alternativa la contratación de un agente externo que lleve a cabo el proceso señalado, en virtud de que este cuenta con la experiencia necesaria y garantiza que la persona seleccionada cumpla con el perfil del puesto requerido. El proceso debe contemplar las siguientes fases: definición de perfil, reclutamiento, selección, evaluación (pruebas psicométricas y de conocimiento) y entrevista conjuntamente con la gerencia de la empresa.

Actualmente el costo en el que se incurre para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección es de US \$ 862,50, cuyo desglose se presenta en la Tabla 9; mismo que incluye el acceso a la base de datos de Multitrabajos.com, horas hombre destinadas a la búsqueda y selección de la terna y la aplicación para pruebas psicométricas a través de evaluar.com.; mientras que, si se opta por la externalización del servicio, el costo referencial varía entre de US \$ 396,68 a US \$ 1.190,00, como se puede observar en la Tabla 10, valor que corresponde al 88.15% de la remuneración establecida según la posición que se desea contratar, en este caso el rango establecido es de US \$ 450,00 a US \$ 1.350,00. (Main Business Consulting 2017)

Tabla 9: Costo Proceso Interno de Reclutamiento y Selección

Detalle	Costo por puesto (US \$)
Plataforma multitrabajos.com	300,00
Plataforma evaluar.com	0,00
Costo Gerente	562,50*
Total	862,50

*Tres horas para filtrar los currículos recibidos a través de multitrabajos.com

Tabla 10: Costo Proceso Externo de Reclutamiento y Selección

Detalle	Costo por puesto (US \$)
Contratar un agente externo	396,68 – 1.190,00

4.2.3.2 Recomendación:

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal se sugiere adoptar la herramienta tecnológica de evaluar.com, denominada “Reclutamiento Inteligente 360°”, cuya inversión es relativamente menor al costo actual del proceso, adicionalmente se debe considerar que como parte del servicio que acompaña la herramienta se cuenta con el asesoramiento de expertos en la definición del perfil del puesto, lo cual conjuntamente con los resultados propios de la herramienta garantizaran la selección del candidato adecuado.

4.2.4 Problema 4

Addconsulta del Ecuador S.A. no consume de forma adecuada sus propios servicios de marketing.

4.2.4.1 Alternativas Propuestas

Se podría suponer que al tratarse de una empresa de marketing y publicidad digital los servicios y herramientas tecnológicas que ofrece se encuentran completamente solventados al interior de la empresa; sin embargo, se ha podido identificar ciertas falencias en la implementación de sus propios productos.

Como se puede observar en el capítulo anterior, muchos de los servicios ofrecidos por Addconsulta se encuentran relacionados o parten del diseño de estrategias de marketing, las cuales se soportan en las nuevas tendencias de las tecnologías de la información y comunicación, por lo tanto, en este punto solamente se analizaran aquellos servicios que no necesariamente involucran el desarrollo e implementación de una estrategia sino que por sí solos puedan fortalecer la marca de la empresa.

a) Rediseñar el contenido del sitio web, hoy en día el disponer de un sitio web no es una mera moda, por el contrario se ha convertido en un requerimiento indispensable para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y su naturaleza. Los sitios web son la ventana entre los productos que ofrecen las empresas y los potenciales clientes, su objetivo principal ya no radica únicamente en fortalecer la marca, sino que se transforma en un canal de promoción y venta de productos y servicios, tendiendo siempre a alcanzar a un segmento mayor de mercado.

La evaluación de la página web de Addconsulta del Ecuador S.A., se realiza a través de cinco criterios que representan factores críticos de éxito de un sitio web (Revista Merca 2.0 2015)

- Diseño: el diseño del sitio web es sobrio, ágil, eficiente e interactivo con el usuario, no dispone de exceso de contenido multimedia por lo que la página se carga rápidamente
- Contenido: el contenido de la página principal refleja la imagen de la empresa y es coherente con los servicios que ofrece, en su versión para PC dispone de un blog y una sección de contacto; sin embargo, el link

“conócenos”, el cual debería mostrar al consumidor mayores detalles acerca de la empresa por ejemplo: experiencia, cartera de clientes, parte de su plan estratégico (no disponen) no despliega ninguna información e incluso genera un error al momento de cargarse, el blog no ha sido actualizado hace más de un año y la sección de contacto muestra una información respecto a su ubicación física que no corresponde a la actual.

- Movilidad: la movilidad se refiere la condición de un sitio web para visualizarse en dispositivos móviles, en referencia a este criterio el sitio web de Addconsulta es muy limitado, únicamente permite acceder a la descripción de los servicios que ofrece y nada más, es decir si un posible cliente ingresa a la página web a través de su Smartphone a pesar de que pueda encontrar la información de los servicios que requería no podrá ponerse en contacto con la empresa para agendar una cita o ampliar su investigación, lo cual posiblemente culmine en la pérdida del interesado.
- Innovación: La innovación solo se realiza en la actualización de los servicios que ofrece, el resto de información como se mencionó anteriormente se encuentra completamente desactualizada, en cuanto al diseño se ha mantenido como parte del posicionamiento de la imagen corporativa.
- Dominio propio: cuenta con dominio propio.
- Retroalimentación: no se realiza encuestas a través de este medio para medir la satisfacción del servicio o para determinar nuevas necesidades del mercado.

b) Redefinir las palabras claves del sitio web, el servicio de posicionamiento web pretende optimizar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los diferentes buscadores, actualmente obtener un buen posicionamiento es decisivo para las empresas, ya que aparecer en los primeros lugares de los motores de búsqueda generalmente garantizan ser vistos por los potenciales clientes.

Si bien Addconsulta posee un sitio web estructurado de acuerdo a los parámetros establecidos por Google, se considera que no están usando las keywords⁵⁶ adecuadas, por ejemplo si se busca en Google “empresas de marketing digital en Quito”, “marketing digital en Quito”, “servicios de marketing digital Ecuador” o “Posicionamiento web en Quito” no aparece el sitio web de Addconsulta en la lista de resultados, únicamente si se coloca “SEO Ecuador”, el sitio web aparece en quinta posición, demostrándose que las palabras clave establecidas por el momento, no son las apropiadas, aparentemente estas hacen referencia a un servicio específico que no todos los potenciales clientes podrían conocer.

De cualquier manera, ninguno de estos dos escenarios es beneficioso para la empresa, sobre todo porque quienes realicen la búsqueda optarán por acceder a las primeras opciones que aparezcan en los resultados.

Se recomienda, en primer lugar realizar una evaluación completa del sitio web de la empresa y de la competencia, con el objeto de determinar que palabras clave usan estos y cuáles podrían beneficiar a Addconsulta, finalmente llevar a cabo un análisis de los posibles compradores y plantearse la pregunta ¿cómo buscarían ellos mis servicios?, la conjugación de estos resultados permitirán establecer nuevas palabras clave para finalmente insertarlas en títulos y subtítulos, así como en la metadescripción⁵⁷ y mejorar el posicionamiento orgánico web de la organización.

c) Ampliar su presencia en redes sociales, las redes sociales son espacios web que permiten la interacción entre los individuos que forman parte de ella, el propósito esencial de estos sitios es crear relaciones o comunidades virtuales con intereses en común. Desde el punto de vista empresarial una red social coadyuva a mejorar el interés por una marca o un producto específico, así mismo permite generar un compromiso del consumidor hacia la organización, pues ahora este ha dejado de ser un espectador para convertirse en una pieza clave en el diseño de productos y estrategias. En este contexto, es de vital importancia que las organizaciones identifiquen las redes sociales en las cuales se encuentran su segmento de clientes y enfoquen sus esfuerzos en diseñar contenidos que sean atractivos para estos.

⁵⁶ **Keyword o palabra clave.**- término que utilizan los usuarios cuando buscan los contenidos que le interesan en los buscadores. (Inboundcycle 2014)

⁵⁷ **Metadescripción.**- etiqueta HTML que se utiliza para proporcionar una descripción del contenido de la página web a los buscadores. (posicionar-web.info 2015)

Del análisis realizado Addconsulta del Ecuador S.A., tiene baja participación en redes sociales, se podría decir que casi es nula, se sugiere diseñar una estrategia de contenidos para redes sociales.

4.2.4.2 Recomendación:

Implementar todas las alternativas de solución propuestas con lo relacionado al consumo de sus propios servicios ya que el objetivo final de estos es mejorar su posicionamiento en la mente del consumidor y con ello generar potenciales clientes.

Capítulo Quinto

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber realizado este trabajo de investigación, a continuación se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. El crecimiento de la demanda de servicios de marketing digital en Ecuador demuestra que las organizaciones han comprendido de forma clara la importancia de los medios digitales en su estrategia de Marketing. El posicionamiento en buscadores así como la presencia en redes sociales ocupan puestos importantes en sus planes de comunicación.

2. Addconsulta del Ecuador S.A. se ha enfocado en temas operativos y en la resolución de problemas del día a día. Al no tener claramente establecidas su visión, objetivos y estrategias, no dispone de un parámetro de comparación que le permita determinar el estado de la empresa, se recomienda diseñar e implementar una planificación estratégica que permita determinar quiénes son y hacia donde se dirigen, así como, las estrategias necesarias para la consecución de sus objetivos, estas últimas deberán considerar el uso de las tecnologías de la información y comunicación como factor clave de éxito de las mismas.

3. Addconsulta del Ecuador S.A., posee un débil manejo de marca, el cual no le ha permitido posicionarse y crecer en el mercado; en este sentido, considerando que el posicionamiento en buscadores se ha convertido en una de las herramientas de marketing digital más importante para aumentar la visibilidad de las empresas, se sugiere trabajarlo al interior de la misma a fin de solventar la situación mencionada.

4. Addconsulta del Ecuador S.A. no consume de forma adecuada sus propios servicios de marketing digital, lo cual constituye un grave inconveniente, sobre todo, si los interesados, a fin de validar el conocimiento y la experiencia de la agencia, revisan su página web, su perfil en redes sociales y su posicionamiento en buscadores, seguramente podrían reflexionar que si una agencia no gestiona bien su propio marketing, no lo hará bien con el suyo.

5. La adopción de herramientas tecnológicas que soporten o respalden las actividades o procesos de apoyo de la cadena de valor de Addconsulta del Ecuador S.A, permitirá mejorar la gestión de la información y la eficiencia de las mismas.

6. Para que la implementación de las TIC resulte beneficiosa se debe partir de un proceso de análisis de la organización, determinando de forma clara y precisa cuales son los objetivos que se pretende alcanzar y como el uso de la tecnología va a aportar a ello.

7. La gestión del talento humano es una de las áreas de la organización que más se ha visto beneficiada del desarrollo de las TIC, de la investigación realizada, entre los subsistemas con mayor soporte se encuentran el de reclutamiento y selección de personal, nómina y compensaciones y evaluación del desempeño y capacitación, permitiendo que estos sean más ágiles y eficientes; cabe señalar que, previo a la adopción de cualquier herramienta, a fin de alcanzar los resultados esperados, es imperativo definir planes tales como los de carrera y capacitación.

8. El análisis FODA, la Cadena de Valor y las Cinco Fuerzas de Porter, han permitido conocer, analizar y comprender la situación actual de Addconsulta del Ecuador S.A., en contraste con su entorno y su incidencia con el desarrollo del negocio, facilitando de esta manera la identificación de problemas y posibles falencias en sus procesos, así como la toma de decisiones para dar soluciones oportunas a los mismos.

Bibliografía

- Acle, Alfredo. *Planeación estratégica control total de calidad, un caso real en México*. México: Grijalvo, 1990.
- Acosta J. «La infraestructura, a la medida de los negocios.» Bogotá, 2012.
- Addconsulta del Ecuador S.A. «Estudio de Mercado.» 2014.
- Agencia de Regulación y Control de la Telecomunicaciones - ARCOTEL. «Boletín Estadístico 4to. trimestre de 2016.» Boletín Estadístico, Quito, 2016.
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. *Internet*. Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones, Quito: Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2015.
- Aktouf, Omar. «De la administración general a la organización burocrática ideal .» *En la Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2001.
- American Marketing Asociation. «AMA.» Julio de 2013. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (último acceso: 27 de 07 de 2016).
- Archanco, Ramón. «Papeles de Inteligencia.» 10 de 07 de 2015. <http://papelesdeinteligencia.com/pilares-de-la-transformacion-digital/> (último acceso: 19 de 01 de 2016).
- Belloch C. «Las Tecnologías de la Información y Comunicación .» Valencia, 2002.
- Bernal, César A. *Metodología de la investigación* . Colombia: PEARSON EDUCACIÓN, 2010.
- Buscadores Web. «Ranking buscadores Internet.» 2015. <http://buscadores-web.com/ranking-buscadores-internet/> (último acceso: 24 de 08 de 2016).
- C. A. Clarenc, S. M. Castro, C. López de Lenz, M. E. Moreno y N. B. Tosco. *Analizamos 19 plataformas e-learning: Investigación colaborativa sobre LMS*. Grupo GEIPITE, 2013.
- Calderón G. «El desarrollo tecnológico, una perspectiva social y humanista.» España, 2006.
- Castaño R. *La gestión integral de Recursos Humanos*. 2005.
- Chaverra, Jonathan Antonio, y Alejandro Valencia. «EL PAPEL DE LAS TIC EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES.» *Revista TRILOGÍA*, 2012: 105 – 122.
- Definición. *Definición*. s.f. <http://definicion.mx/gestion-empresarial/> (último acceso: 22 de 02 de 2016).
- Devoto R. «Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.» Chile, 2008.
- Erazo, Sandra Cristina Riascos. «Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano.» *Cuadernos de Adminisitración*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Sede San Fernando, 20 de 12 de 2011.
- Escuela de negocios. «Excelencia en atención al cliente.» Quito, 2009.

- Facebook, Inc. «Facebook Anual Report 2016.» Washington, 2016.
- FODA, Matriz. *Matriz FODA*. 2016. <http://www.matrizfoda.com/> (último acceso: 08 de 04 de 2016).
- Fred, D. *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, 2003.
- Free Software Foundation. *El sistema operativo GNU*. 28 de 12 de 2016. <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html> (último acceso: 21 de 03 de 2017).
- Free Software Foundation, Inc. *GNU*. s.f. <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html> (último acceso: 12 de 04 de 2017).
- Galo Ramos, Jaime Páez. «Análisis del método para calificación de software QSOS para la selección de software aplicable a procesos educativos.» *EnfoqueUTE* 2, 2011: 102-124.
- Gross, Manuel. *manuelgross.bligoo.com*. 25 de 02 de 2009. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html> (último acceso: 05 de 03 de 2016).
- Guananga X. Lowndes K & Guallasamín A. «Análisis de las 5 fuerzas de Porter.» Quito, 2007.
- Guillén Gorbe, Tomás, y Grupo IFEDES. *Las Tic en la estrategia empresarial*. Valencia: Anetcom, 2007.
- H., Fayol. *Administración Industrial y General Francia*. Paris: Donud Editeur, 1916.
- Hayes, Bob. *Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford*. Barcelona : UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, 2002.
- Herrera R & Baquero M. «Las 5 fuerzas de Porter.» 2013.
- IAB Ecuador. «Informe de Inversión Publicitaria en Internet.» Quito, 2014.
- Inboundcycle. *Inboundcycle*. 2014. <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-una-keyword-o-palabra-clave> (último acceso: 18 de 05 de 2016).
- Instituto Nacional de Aprendizaje. «Contabilidad y finanzas, aplíquelas en su Pyme.» Costa Rica, 2008.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. «Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016.» Quito, 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. «EMPRESAS Y TIC's 2012 - 2013 -2014.» Quito, 2015.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. «Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2015.» Estadísticas, Quito, 2015.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). «Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).» 2015. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/ (último acceso: 17 de 08 de 2016).
- Interactive Advertising Bureau - IAB.Ecuador. *Consumo Digital Ecuador 2017*. Quito, 2017.
- Koontz, H. *Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill, 1998.
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Lima: Pearson Education, 2001.

- Lynda.com, Inc. *Lynda.com*. 2017. <https://www.lynda.com> (último acceso: 13 de 04 de 2017).
- Main Business Consulting. «Cotización procesos de selección.» Quito, 01 de 04 de 2017.
- marketing4ecommerce.mx. <http://marketing4ecommerce.mx>. 29 de 07 de 2015. <http://marketing4ecommerce.mx/agencia-de-marketing-digital/> (último acceso: 22 de 02 de 2016).
- Merca 2.0. *Mercadotecnia Publicidad Medios*. s.f. <http://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/> (último acceso: 22 de 02 de 2016).
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. *Informe de Rendición de Cuentas 2014*. Rendición de Cuentas, Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. «Tecnologías de la información y comunicaciones para el desarrollo.» 2014.
- —. «www.telecomunicaciones.gob.ec.» *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Enero de 2014. www.industrias.ec/.../MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf (último acceso: 19 de 01 de 2016).
- Núñez D, Parra M & Villegas F., «Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing.» Chile, 2011.
- Platzi. s.f. <https://platzi.com/> (último acceso: 13 de 04 de 2017).
- Ponce Talancón, H. «La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.» *Contribuciones a la Economía*, 2006.
- Porter Michael. «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.» 2008.
- —. *Estrategia competitiva*. Mexico: Continental, 1997.
- Porter, M. y Millar, V. *Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información, España*. Barcelona: Deusto, 2009.
- Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, 1982.
- —. *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006.
- posicionar-web.info. [posicionar-web.info](http://www.posicionar-web.info). 2015. <http://www.posicionar-web.info/seo-basico/meta-tags/> (último acceso: 18 de 05 de 2016).
- Quintero J & Sánchez J. «La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.» Maracaibo, 2006.
- Revista Merca 2.0. *Merca 2.0 Mercadotecnia Publicidad Medios*. 2015. <http://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/> (último acceso: 22 de 02 de 2016).
- —. *Merca 2.0 Mercadotecnia Publicidad Medios*. 2015. <https://www.merca20.com/6-consejos-para-tener-un-sitio-web-exitoso/> (último acceso: 15 de 05 de 2017).
- Rodríguez Beltrán, Lorena, entrevista de Cinthya Baquero Vallejos. *Gerente General Addconsulta del Ecuador S.A.* (13 de 05 de 2016).

- Rouse, Margaret. *Techtarget*. 12 de 2015. <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital> (último acceso: 15 de 06 de 2016).
- Sanchez A, Martínez M, Rincón Y & Carbonell D.,. «IMPORTANCIA DE LA POSVENTA EN LA MEZCLA DE MERCADEO ACTUAL.» Maracaibo, 2007.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. *La Distribución de la Internet de la Producción: Reto para la Ciencia y la Innovación*. San José - Costa Rica, 2016.
- ServiciosTIC. *ServiciosTIC.net*. s.f. <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html> (último acceso: 22 de 02 de 2016).
- Stephen P., Robbin, y Timothy A. Judge. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson , 2013.
- Suarez, Ramon. *Tecnologías de información y de la Comunicación*. Madrid: Ideaspropias Editorial Vigo, 2014.
- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, y A. J. Strickland III. *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill, 2012.
- Troya Jaramillo, Alfonso. *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional, 2009.
- Vallejo, Ma. *Cómo ayudan las TIC en el empoderamiento social de los individuos*. Bogota: Corporación Colombia Digital, 2013.
- Valor, J. «Acertar en la tecnología.» *Revista de Antiguos alumnos*, 2006: 100-105.
- Webempresa20.com. *La Web de Empresa 2.0*. <http://www.webempresa20.com/>, 2016.
- Wikipedia. *Wikipedia*. s.f. https://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube (último acceso: 2016).

Anexos

Anexo 1: Encuesta para la determinación de problemas internos

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre:

Fecha:

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?
2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo
3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?
4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?
5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?

Anexo 2: Resumen de resultados aplicación de encuesta

Encuesta	¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?	Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo	¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?	¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?	¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?
1	Performance Coordinator	1. Desarrollo de nuevas estrategias digitales para clientes 2. Pautas digitales para clientes 3. Desarrollo Web 4. Administración de IT 5. SEO y Analítica Web	Falta de procesos y comunicación interna	Manual de procesos de cada una de las áreas	Tiempo para definir los procesos con cada área.
2	Ejecutiva de servicio al cliente	1. Atención al cliente y manejo de cuentas 2. Coordinación operativa de proyectos 3. Prospección de clientes potenciales 4. Apoyo en el área comercial 5. Apoyo en el área administrativa	No existen procesos bien determinados para la ejecución de proyectos	Procesos automatizados a nivel general de la empresa.	Planificar procesos, proponer la planificación, implementar la planificación aprobada.
3	Key Account Manager	1. Diseño de estrategia de marca 2. Planificación de medios y canales 3. Servicio al cliente 4. Coordinación operativa 5. Implementación de estrategias	Prioridad de requerimientos	Organización de requerimientos por orden de ingreso de parte de los clientes al equipo operativo.	Ticketera de servicios de uso interno. Así trabajamos en actividades previamente planificadas y requerimientos de acuerdo a su urgencia y tiempo de solicitud del cliente.
4	Community Manager	1.- Generación de contenido 2.- Respuesta para la comunidad en redes sociales 3.- Generar estrategia, comunicativa y gráfica 4.-Realización de reportaría mensual 5.- Diseño Gráfico	El tiempo de respuesta y los imprevistos, generalmente se dan por los mismos cliente, no se puede tener un tiempo de respuesta óptimo, se necesita más de una persona en este puesto.	Contratar un diseñador gráfico que también realice comunidad.	Recursos económicos
5	Commercial Assistant	1. Facturación 2. Cobranza 3. Flujos de caja 4. Recursos Humanos 5. Asistente departamento contable	El equipo no le da importancia que debe al área contable y administrativa para muchos de ellos el área comercial y creativa es importante las demás no.	Diseño de nuevos servicios como el de fotografía y producción audiovisual. Implementación de nuevas formas de pagos.	Recursos económicos y una persona profesional en el área producción.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre: Andrés Alberto Albán Salgado

Fecha: 13 de febrero de 2017

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?
Performance Coordinator
2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo
 - a. **Desarrollo de nuevas estrategias digitales para clientes**
 - b. **Pautas digitales para clientes**
 - c. **Desarrollo Web**
 - d. **Administración de IT**
 - e. **SEO y Analítica Web**
3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?
Falta de procesos y comunicación interna
4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?
Manual de procesos de cada una de las áreas
5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?
Tiempo para definir los procesos con cada área.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre: Carla Santoliva

Fecha: 14/02/2017

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?
 - Soy ejecutiva de Servicio al Cliente.
2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo
 - Atención al cliente y manejo de cuentas
 - Coordinación operativa de proyectos
 - Prospección de clientes potenciales
 - Apoyo en el área comercial
 - Apoyo en el área administrativa
3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?
 - No existen procesos bien determinados para la ejecución de proyectos
4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?
 - Que existan procesos automatizados a nivel general de la empresa.
5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?
 - Planificar procesos, proponer la planificación, implementar la planificación aprobada.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre: Paola Romero

Fecha: 16_02

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?
Key Account Manager
2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo
Estrategia de marcas.
Planificación de medios y canales.
Servicio al cliente.
Coordinación operativa.
Implementación de estrategias.
3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?
Prioridad de requerimientos.
4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?
Organización de requerimientos por orden de ingreso de parte de los clientes al equipo operativo.
5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?
Ticketera de servicios de uso interno. Así trabajamos en actividades previamente planificadas y requerimientos de acuerdo a su urgencia y tiempo de solicitud del cliente.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre: Wilson Dario Pantoja Tobar

Fecha: 17/02/2017

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?

Community Manager

2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo

1.- Generación de contenido.

2.- Respuesta para la comunidad en redes sociales.

3.- Generar estrategia, comunicativa y gráfica.

4.-Realización de reportaría mensual.

5.- Diseño Gráfico.

3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?

El tiempo de respuesta y los imprevistos, generalmente se dan por los mismos cliente, no se puede tener un tiempo de respuesta óptimo, se necesita más de una persona en este puesto.

4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?

El tiempo de respuesta de los requerimientos y la buena atención se simplificarían si tuviéramos un diseñador que también haga comunidad.

5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?

Que contraten una persona más en este puesto.

ENCUESTA

Objetivo: Determinar los principales problemas en la ejecución de las actividades de Addconsulta del Ecuador S.A., así como las oportunidades de mejora y los recursos necesarios para implementarlas.

Nombre: Luis Santana

Fecha: 15-02-17

1. ¿Cuál es su rol en Addconsulta del Ecuador S.A.?

Commercial Assistant

2. Enumere las 5 actividades principales que realiza usted en su puesto de trabajo
 - Facturación
 - Cobranza
 - Flujos de caja
 - Recursos Humanos
 - Asistente departamento contable
3. ¿Qué problemas ha identificado en las actividades que desarrolla o en aquellas que indirectamente influyen en su ejecución?
 - Que el equipo no le da importancia que debe al área contable y administrativa para muchos de ellos el área comercial y creativa es importante las demás no.
4. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere implemente Addconsulta del Ecuador S.A.?
 - El incremento de nuevos servicios como el de fotografía y producción audiovisual.
 - El incremento de nuevas formas de pagos.
5. ¿Qué necesitaría para implementar su propuesta?
 - Recursos económicos y una persona profesional en el área producción.